

LICENCIATURA EM RELAÇÕES PÚBLICAS E SECRETARIADO EXECUTIVO

Francisca Maria Varela Tavares da Moura

**COMUNICAÇÃO INTERNA COMO FACTOR DE MOTIVAÇÃO.
ESTUDO DE CASO TACV**





LICENCIATURA EM RELAÇÕES PÚBLICAS E SECRETARIADO EXECUTIVO

Francisca Maria Varela Tavares da Moura

COMUNICAÇÃO INTERNA COMO FACTOR DE MOTIVAÇÃO. ESTUDO DE CASO TACV

Monografia apresentada ao Curso de Relações Públicas e Secretariado Executivo – RPSE, da Escola de Negócios e Governação – ENG, como requisito complementar para obtenção do grau de Licenciatura em Relações Públicas e Secretariado Executivo.

Orientadora: Mestre Carla Carvalho

AGRADECIMENTOS

Os meus agradecimentos vão em primeiro lugar para o meu Deus, **Jesus Cristo**, pela sabedoria e força suficiente concedida para que eu pudesse concluir os meus quatro anos de estudos;

Em seguida para a minha incansável **orientadora**, Mestre, **Carla Carvalho**. Agradeço-lhe por toda ajuda e especial atenção dispensada, sem a qual seria muito mais difícil a realização deste trabalho; também agradeço a todos os professores que souberam compartilhar os conhecimentos e experiências nessa grande caminhada.

Da mesma forma também agradeço aos meus familiares: **meus pais**, por serem os meus progenitores e por todo o apoio dispensado, sobretudo no cuidado e atenção dispensada para com os meus filhos.

Também um especial agradecimento ao **meu amado marido**, **Emanuel Carvalho**, pelas várias caminhadas feitas a noite, a fim de me fazer companhia a caminho da escola; agradeço ao meu filho, Edgar Tavares por cada sorriso, beijos e braços dispensados especialmente nos dias de muito *stress*; agradeço aos meus irmãos pelo apoio moral e psicológico, principalmente a minha especial irmã, Gorette Tavares, por ser a minha musa inspiradora na tomada de decisão de fazer a minha formação superior; agradeço ao meu tio Lourenço, aos amigos especiais como: Adriano Borges e Augusto Cardoso que nos momentos de aperto financeiro, prontamente souberam - me responder com as agraciadas ajudas.

Ainda agradeço aos meus irmãos em Cristo pelas orações e pelos diversos tipos de ajudas concedidas.

Também agradeço aos meus colegas de trabalho, a minha supervisora, Djamila Silva, pela ajuda e flexibilidade nos horários, assim como aos demais colegas de Departamento pela compreensão e colaboração; ao Sr. David, e ao Sr. Carlos dos Anjos, um especial agradecimento pela ajuda nas pesquisas e pelas correcções ortográficas sem as quais o meu trabalho seria imperfeito. Finalmente agradeço ao grande amigo José Constantino Santos da Veiga pelo apoio técnico e configurações.

RESUMO

Este trabalho tem por finalidade analisar a relação existente entre a comunicação interna e a motivação dos colaboradores dos TACV Cabo Verde Airlines. A comunicação interna é uma ferramenta fundamental para a elevação da motivação de colaboradores de qualquer organização. O sistema organizacional se viabiliza graças ao sistema de comunicação nele existente, pois permitirá sua continua realimentação e sua sobrevivência. Assim esse sistema é fundamental para o processamento das funções administrativas internas. (KUNSCH, 2003).

Esta pesquisa cujo tema é Comunicação Interna como Factor de Motivação, tem como objectivo principal, descobrir a influência da comunicação interna na motivação dos colaboradores dos TACV. Propôs-se ainda descobrir o grau de motivação dos colaboradores bem como analisar a importância da comunicação para a elevação da motivação dos mesmos. De forma a esclarecer a hipótese de que a comunicação interna pode ou não influenciar a motivação, será feito o estudo com base na teoria dos Dois Factores de Frederick Herzberg.

Foi nessa óptica que se despertou o interesse por esse tema no sentido de dar algum contributo para a organização em estudo. Para a aquisição de informações, foi aplicado questionários do tipo misto, fechado, aplicados aos 42 colaboradores com a idade compreendia entre os 21 e os 55, tendo em conta a amostra estratificada de 10% sobre o total dos colaboradores de cinco departamentos escolhidos. Os departamentos escolhidos para o estudo foram: Comercial, Financeiro, *Handling*, Manutenção e Operações.

No questionário destacou-se primeiramente com a identificação e caracterização dos colaboradores mediante sexo, idade, profissão e nível de escolaridade, seguido de, questões relacionadas com a comunicação, relacionamentos, valorização, imagem da empresa e finalmente, questões motivacionais.

As informações recolhidas foram primeiramente introduzidas no Excel e depois no programa SPSS como forma de serem melhores analisadas e obter resultados satisfatórios capazes de responder as inquietações surgidas anteriormente, se de facto a comunicação veiculada nos TACV, influencia a motivação dos colaboradores. Após as análises saiu a conclusão de que realmente a comunicação veiculada nos TACV é satisfatória e influencia a motivação dos colaboradores.

Palavras-chaves: comunicação interna, motivação, TACV.

ABREVIATURAS

ENG - Escola de Negócios e Governação

TACV - Transportes Aéreos de Cabo Verde

UNICV - Universidade de Cabo Verde

N R- Não Responde

IATA- International Air Transport Association- Associação Internacional de Transporte.

IOSA - IATA Operational Safety Audit

ETOPS - *Extended Twin Engine Operations*

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: SEXO DOS INQUIRIDOS _____	32
GRÁFICO 2: NÍVEL DE ESCOLARIDADE _____	33
GRÁFICO 3: ÁREA DE SERVIÇO _____	34
GRÁFICO 4: OS MEIOS DE COMUNICAÇÃO UTILIZADOS NA COMUNICAÇÃO INTERNA DA TACV_	36
GRÁFICO 5: COMUNICAÇÃO NOS TACV _____	37
GRÁFICO 6: NÍVEL DE COMUNICAÇÃO ENTRE A DIRECÇÃO E COLABORADORES _____	38
GRÁFICO 7: RELACIONAMENTO DE COOPERAÇÃO ENTRE OS DEPARTAMENTOS _____	39
GRÁFICO 8: RELACIONAMENTO ENTRE OS FUNCIONÁRIOS _____	40
GRÁFICO 9: PRINCIPAIS RAZÕES PORQUE TRABALHAM NA EMPRESA _____	41
GRÁFICO 10: TRÊS PRINCIPAIS FACTORES NEGATIVAS GERAM INSATISFAÇÃO NO TRABALHO	42

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA POR DEPARTAMENTOS-----	9
TABELA 2: Nº DE FUNCIONÁRIOS POR FAIXA ETÁRIA -----	33
TABELA 3:PROFISSÃO DOS COLABORADORES -----	34
TABELA 4: A PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES EM RELAÇÃO Á EMPRESA-----	38
TABELA 5: VALORIZAÇÃO E RECONHECIMENTO DOS COLABORADORES -----	42
TABELA 6: IMAGEM ÉTICA DA EMPRESA-----	43
TABELA 7: CRUZAMENTO DA VARIÁVEL “ÁREA DE SERVIÇO” E DA QUESTÃO SOBRE OS “TRÊS PRINCIPAIS FACTORES QUE GERAM MAIS INSATISFAÇÃO NO SEU TRABALHO” -----	44
TABELA 8: PERCEPÇÃO DOS INQUIRIDOS SOBRE A IMAGEM DA CHEFIA-----	46

LISTA DE QUADROS:

QUADRO 1: IDENTIFICAÇÃO DAS VARIÁVEIS E DOS INDICADORES -----	6
---	---

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1:ATR 42-500.....	15
FIGURA 2: BOING 757	15
FIGURA 3: BOING 737	15
FIGURA 4: PROCESSO DE COMUNICAÇÃO	28

ÍNDICE:

RESUMO	v
ABREVIATURAS	vi
LISTA DE GRÁFICOS	vii
LISTA DE TABELAS	viii
LISTA DE FIGURAS	x
INTRODUÇÃO	1
1. Contextualização.....	1
2. Justificação da escolha do tema	2
3. Estrutura de trabalho.....	4
1.1 Problema de pesquisa	5
1.1.1 Pergunta de partida.....	5
1.1.2 Hipótese	6
1.1.3 Objectivos	6
1.1.4 Identificação das variáveis	6
1.2 Metodologia.....	7
1.2.1 Instrumento para recolha de dados	8
1.2.2 Amostra.....	8
1.3 Caracterização do objecto de estudo.....	10
1.3.1 TACV-Cabo Verde Airlines	10
1.3.2 História da aviação comercial em Cabo Verde	10
CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1 Revisão da literatura	19
2.2 Teoria bifactorial de Frederick Herzberg.....	21
2.3 A motivação nas organizações	24
2.4 Comunicação empresarial e institucional.....	26
CAPÍTULO 3 – ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS	32
3.1 Caracterização dos inquiridos.....	32
3.2 Os meios de comunicação utilizados na comunicação interna dos TACV	36
3.3 A influência da comunicação no processo de motivação	36
3.4 Grau de motivação dos colaboradores	41
CONCLUSÃO	47
BIBLIOGRAFIA	50
Anexo: Questionário.....	51

INTRODUÇÃO

A comunicação como sendo uma das estratégias para o sucesso de qualquer organização, ela será destacada nessa pesquisa como um dos factores influenciadores da motivação dos colaboradores dos TACV Cabo Verde Airlines.

O homem começou a sentir a necessidade de comunicar desde que começou a viver em sociedade tanto para alertar como para expressar o seu sentimento ou cultura. Desde a pré-história, período Neolítico e Paleolítico, a comunicação sofreu grandes transformações e evolução sobretudo com o surgimento das pinturas rupestres, das escritas no papiro, até a chegada dos primeiros jornais, rádio e televisão, e computador nos nossos dias (OLIVEIRA *et al*).

Esse processo surgiu das inquietações do homem na busca da eficiência para melhor se comunicar. Também o homem numa organização, como ser social que é, continua com essa necessidade de comunicar.

Diante dessa necessidade pergunta-se o que é a comunicação? A comunicação genericamente é a permuta ou troca de notícias que se processa entre um emissor, que envia a mensagem, e um receptor que acolhe (OLIVEIRA, 2002). Assim como as pessoas, as organizações também comunicam constantemente. A comunicação que outrora tinha a mera função de informar, passou a ser um dos grandes desafios para as empresas do século XXI. Os desafios aumentaram devido a pressões da globalização e as exigências dos diferentes públicos com interesses também diversos.

1. Contextualização

A comunicação é uma competência que pode ajudar na melhoria da eficiência e eficácia organizacional. O objectivo da comunicação segundo Oliveira (2002) é partilhar informação. Para que essa partilha seja eficaz, é preciso que a empresa saiba adequar os inúmeros canais e formas de comunicação de acordo com as suas necessidades e exigências. Pode-se dizer que num processo de comunicação, só se torna eficaz, quando existir a coincidência entre a mensagem que o emissor tinha a intenção de transmitir e a mensagem interpretada pelo receptor (Ferreira *et al*, 2001). A

comunicação em qualquer uma das suas formas exerce o poder de engajamento e concordância. Nesse sentido, é um investimento dos mais poderosos para legitimar os climas, os objectivos e as estratégias empresariais. Acreditar na comunicação como poder, significa posiciona-la como investimento e não como despesa, segundo (REGO, 1986). Ainda, segundo Rego (1986) quando uma empresa faz o seu plano de comunicação interna, prevê alguns dos objectivos primordiais no sentido de:

- Estreitar o relacionamento entre a direcção e os colaboradores ao procurar compatibilizar os interesses;
- Promover a melhoria das relações internas entre os indivíduos, os departamentos e as unidades, estimulando o diálogo;
- Criar programas capazes de provocar mudanças comportamentais, tendo em vista a criação de valores e o cumprimento da missão organizacional;
- Reduzir os antagonismos entre os grupos e os indivíduos dentro de um clima de participação e envolvimento.

A organização deve estar preparada em termos de comunicação a fim de poder responder às reacções dos colaboradores bem como às possíveis mudanças que decorrem normalmente nas organizações (KUNSCH, 2003).

Apesar dos esforços delineados pelas empresas ou organizações, o desenvolvimento da comunicação em termos de resultado só é visível a longo prazo. A comunicação permite compreender melhor a organização e faz evoluir lentamente as atitudes dos colaboradores influenciando a mudança dos seus comportamentos e atitudes.

2. Justificação da escolha do tema

Esta pesquisa é de grande interesse, para a pesquisadora na medida em que como colaboradora dos TACV por cerca de mais de 10 anos, notou-se que alguns dos colaboradores andam desmotivados, pelo que se pretende pesquisar e analisar de que forma a comunicação ali veiculada tem influenciado a motivação dos mesmos.

Dado a importância e necessidade de ter os colaboradores motivados, esta pesquisa será útil tanto para a pesquisadora em dar o seu contributo para a elevação do grau da motivação dos colaboradores, como para a organização em traçar as estratégias de acções favoráveis.

A TACV como a única companhia nacional de bandeira, constitui uma organização de vital importância para o desenvolvimento de Cabo Verde, tanto a nível económico como turístico. Sendo assim, será honroso um estudo sobre a mesma no sentido de saber acerca da motivação dos seus colaboradores. Apesar de a empresa ser a única companhia aérea nacional, com ligações aéreas internacionais, a mesma deve estar a altura de competir e demarcar face aos concorrentes e aos desafios impostos pela globalização.

Apesar da grande contribuição que a Revolução Industrial deu para o desenvolvimento de novas tecnologias e consequentemente a expansão das empresas, a determinante principal do crescimento empresarial sempre foi a comunicação. Toda a organização depende, para seu crescimento e prosperidade, da manutenção da confiança na sua integridade e no bom senso que só se consegue com um programa de comunicações adequado. A comunicação ainda proporciona a reunião das partes distintas da empresa, produzindo as condições para um trabalho coordenado das estruturas, permitindo assim que as cúpulas empresariais atinjam as metas programadas. A empresa para sobreviver, precisa criar mecanismos de informação que lhe capacitem conhecer o ambiente onde actua, e sobretudo o interno que congrega sua estrutura (REGO, 1986).

Deve-se ter em conta que nos mercados onde há muita oferta de trabalho, são várias as opções que os colaboradores têm em termos de escolha das organizações para trabalharem, por isso convém que cada organização capacite com ferramentas modernas de comunicação dado que certamente irá reflectir na motivação dos colaboradores. Os mesmos devem ser integrados nos objectivos organizacionais a fim de darem os seus contributos para o alcance dos mesmos e se sentirem partes da organização como um todo. Para tal, é necessário que as organizações invistam e reconheçam que os seus colaboradores são os seus aliados na divulgação e promoção

da imagem institucional. Antes de uma boa campanha publicitária da empresa é necessário que os colaboradores sejam os primeiros a conhecerem e valorizarem a organização, e consequentemente ajudarem na divulgação. Um colaborador satisfeito é automaticamente motivado, o que o leva a se relacionar e produzir bem. Quanto mais efectiva e próxima a comunicação interna, maior serão o envolvimento dedicação e desempenho dos colaboradores que consequentemente traduzirá numa maior produtividade, lucratividade, motivação e satisfação tanto dos colaboradores como dos gestores da organização.

Atingir bom nível de satisfação interna é a pedra angular na meta para o crescimento de qualquer organização. Para isso, é preciso que a importância e necessidade da comunicação sejam reconhecidas pela organização e que ela seja feita de forma integrada.

A realização desse trabalho é importante na medida em que será uma contribuição a nível pessoal, profissional e social. O contributo pessoal será no sentido de conseguir o grau de licenciatura, a nível profissional, será de fazer com que a organização, em estudo, tenha dados científicos comprobatórios da real situação da motivação dos seus colaboradores, e por fim o contributo social é que servirá para enriquecer a bibliografia para outros estudantes que virão após mim para pesquisar o mesmo assunto.

3. Estrutura de trabalho

Este trabalho encontra-se dividido em cinco momentos e em três grandes capítulos. Num primeiro momento encontra-se a parte introdutória na qual consta a contextualização e a justificação da escolha do tema.

No capítulo 1 consta a definição da problemática, a metodologia e a caracterização do objecto de estudo; no capítulo 2, a fundamentação teórica sobre a motivação e a comunicação; e, no capítulo 3, a análise e a interpretação de dados. Por fim, a conclusão, as referências bibliográficas e o anexo.

CAPÍTULO 1 – DEFINIÇÃO DA PROBLEMÁTICA E METODOLOGIA

1.1 Problema de pesquisa

A comunicação como sendo um elo de ligação primordial para qualquer organização, deve ser por isso tratada com elevada importância e consideração.

As organizações, actualmente, precisam saber adequar a escolha dos canais para com os seus diversos públicos. Na busca de analisar a adequação dos canais de comunicação dentro da organização, procura-se analisar como é que a comunicação nos TACV pode influenciar a motivação dos seus colaboradores.

Enquanto o profissional de comunicação antigamente tinha a mera função de informar através dos murais e quadros informativos, hoje mais do que nunca tem a responsabilidade de traçar estratégias de como gerir, conduzir e distribuir as informações de forma eficiente e eficaz. É nessa perspectiva, que analisar a comunicação interna dos TACV poderá elucidar as estratégias capazes de responder as expectativas primeiramente do público interno e depois do público externo. Esse trabalho, ainda, tem por finalidade descobrir a relação existente entre a motivação dos colaboradores e a comunicação veiculada nalgumas áreas de serviço concretamente na área comercial, operação de voos, *Handling* e financeiro, na ilha de Santiago, tendo em conta a existência de vários pontos de representação da empresa noutras paragens tanto a nível nacional como internacional.

A comunicação interna é uma das grandes ferramentas que uma organização pode fazer uso de forma a elencar a coesão entre os colaboradores de vários departamentos. Com os colaboradores bem informados, aumenta o espírito de pertença e facilita a promoção e divulgação da imagem da organização. Nesta linha, define-se a pergunta abaixo.

1.1.1 Pergunta de partida

- Tendo em conta a importância e necessidade da comunicação nas organizações e de motivar os seus colaboradores, pergunta-se em que medida a comunicação interna nos TACV influencia a motivação dos seus colaboradores?

1.1.2 Hipótese

- A comunicação interna influencia a motivação dos colaboradores.

1.1.3 Objectivos

Objectivo geral

- Analisar a relação entre a comunicação interna e a motivação dos colaboradores.

Objectivos específicos

- Verificar o grau de motivação dos colaboradores;
- Identificar a influência da comunicação no processo de motivação;
- Perceber a importância da comunicação na elevação do grau de motivação dos colaboradores.

1.1.4 Identificação das variáveis

Quadro 1: Identificação das variáveis e dos indicadores

Independente	Dimensões	Indicadores	Dependente	Dimensões	Indicadores
Comunicação interna	Formal	Circulares Relatórios Reuniões Briefings	Motivação	Conhecimento Oportunidade e Imagem	Relacionamento Valorização Integração
	Informal	Diálogo Emails Comunicação Telefónica		Participação	

1.2 Metodologia

Na escolha da metodologia, deve-se definir bem a escolha de técnicas e ferramentas de pesquisa adequadas, capazes de garantir a eficácia dos resultados satisfatórios sobre a pesquisa, dado que a metodologia é o caminho a ser percorrido.

Na primeira fase desse trabalho privilegiou-se a leitura exploratória de documentos (livros) que servirá de base para a fundamentação teórica. Assim, foi feita a selecção e leitura de bibliografias relacionadas com o tema. Foram lidos livros das áreas de Sociologia e Psicologia das Organizações para aprofundar o conhecimento acerca da motivação e o livro de Chiavenato serviu de base para explicar o conceito de comunicação. Também foi feito pesquisas na internet para esclarecimentos de ideias.

Na segunda fase da pesquisa, seleccionou-se o instrumento de recolha de informação. Para a recolha de informação foi utilizado como instrumento, um questionário do tipo qualitativo e quantitativo, fechado, aplicado aos colaboradores dos TACV como forma de comprovar e avaliar o grau de motivação dos mesmos a partir da influência da comunicação.

O questionário é um conjunto de perguntas apresentadas aos inquiridos no âmbito de um inquérito ou de uma entrevista (Ceneco, 1993).

Esta pesquisa ainda contou com um estudo de caso. O estudo de caso é uma categoria de pesquisa cujo objecto de estudo é uma unidade que se analisa profundamente. Também pode ser caracterizado como o estudo de uma entidade bem definida em que pode ser um programa, uma instituição, uma pessoa ou uma unidade social; é uma investigação que se assume ser particularista, visando assim conhecer os “como” e os “porquês” da entidade em estudo. Essa investigação debruça sobre uma situação específica, ao procurar descobrir o que há nela de mais essencial e característico. Apesar de ter um forte cunho descritivo, não se limita somente a isso, também permite ao pesquisador dar as suas opiniões e tirar as conclusões e ter um profundo alcance analítico. Permite a comparação com outras já existentes e pode ajudar a gerar novas teorias e novas questões para futura investigação (Vilabol, *apud* Rodrigo, 2008).

1.2.1 Instrumento para recolha de dados

A técnica de recolha de dado escolhida foi o questionário. O questionário corresponde ao conjunto de perguntas apresentadas aos inquiridos no âmbito de um inquérito (Ceneco, 1993).

Deste modo, através da aplicação de questionário aos colaboradores (inquiridos) dos TACV, permitiu conhecer a situação real dos mesmos em relação a influência da comunicação interna na motivação dos trabalhadores. O questionário foi do tipo qualitativo/quantitativo, fechado e com ordenação tendo em conta as várias vantagens que dispõe para o alcance dos objectivos:

- Permite recolher informações de um elevado número de respondentes ao mesmo tempo;
- Facilita a sistematização dos resultados fornecidos;
- Facilita o manuseio e análise de dados;

O questionário foi distribuído através de uma amostra por quotas de 10% sobre o total dos trabalhadores de cada departamento seleccionado para o estudo.

Os dados recolhidos através de questionário, foram introduzidos no programa Excel e depois no SPSS para tratamento e análise.

1.2.2 Amostra

Amostra é a fracção de uma população seleccionada para ser analisada por sondagem (Ceneco, 1993).

A amostra escolhida para este trabalho foi a amostra estratificada proporcional a cinco departamentos (Comercial, Financeiro, Operações e *Handling*), com uma população de 446 colaboradores, correspondentes ao total dos colaboradores dos departamentos inquiridos.

Decidiu-se por amostra de 10% da população de cada departamento, ficando assim inquiridos um total de 42 trabalhadores.

Tabela 1: Caracterização da Amostra por Departamentos

Nº	Departamentos	Quantidade
1	Departamento Comercial	39
2	Departamento Manutenção	73
3	Departamento Operações	161
4	Departamento <i>Handling</i>	129
5	Departamento Financeiro	44
Total		446

1.3 Caracterização do objecto de estudo

1.3.1 TACV-Cabo Verde Airlines

A TACV/ Transportes Aéreos de Cabo Verde, também conhecida como TACV-Cabo Verde Airlines, é a companhia aérea de bandeira da República de Cabo Verde. A companhia foi criada em 1958 com a transformação do então Aero Clube de Cabo Verde, publicada no Boletim Oficial nº 22 através da portaria nº 5 - 615, de 27 de Dezembro, na liderança de Joaquim Avelino Ribeiro, ficando assim integrada na junta do Comércio Externo, por não existir na altura, os serviços da Aeronáutica Civil.

Esta empresa estatal tem como missão, assegurar o transporte aéreo de passageiros, cargas e correios, tanto no mercado doméstico como regional e internacional. A companhia ainda apoia a promoção e o desenvolvimento de Cabo Verde como um centro de distribuição de tráfego, em especial no sentido Norte/sul e Este/Oeste. No trajecto da sua história, vem desempenhando um papel importante no transporte de passageiros e no desenvolvimento do turismo em Cabo Verde. (Fragata, 2008, Julho/Dezembro).

Desde a fundação do antigo Aero Clube de Cabo Verde e mais tarde com a criação da TACV como companhia nacional, a mesma tem sido um dos maiores contribuintes para esse desenvolvimento. Sendo assim, podemos dizer que existe uma ligação directa entre o desenvolvimento do arquipélago e a expansão da TACV.

De 1958 até 1985, a companhia fazia voos para todas as ilhas habitadas excepto a da Brava. Um ano mais tarde se abriu novos horizontes, com a emigração em massa dos cabo-verdianos para Portugal após a independência. Foram criadas condições favoráveis para o início da operação internacional com a abertura da linha Sal-Lisboa-Sal. Dois grandes factores contribuíram para o sucesso da empresa: existência de uma grande comunidade cabo-verdiana emigrada e a descoberta do país como destino turístico na década de 90. (Fragata, 2008, Julho/Dezembro).

1.3.2 História da aviação comercial em Cabo Verde

A história da aviação comercial em Cabo Verde começa em 1954, altura em que o então governador da então província – Manuel Marques Abrantes Amaral,

publica a 16 de Janeiro, na folha oficial, a portaria 4.503 que aprova o estatuto deste organismo, abrindo assim as portas a actividade aeronáutica na antiga colónia portuguesa. A partir desta data, mais concretamente em 1955 que um grupo de aventureiros do ar, na liderança de Joaquim Ribeiro, que criaram o Aero Clube de Cabo Verde, apostando na promoção e realização das ligações entre as diversas ilhas do arquipélago (Fragata, 2008, Julho/Dezembro).

Inicialmente a companhia era composto por um director, um piloto, um mecânico, um aspirante e um avião de cinco lugares, no qual tentaram adaptar as diferentes formas de aviação da altura às circunstâncias geográficas do país. Ainda no ano de 1955 o Aero Clube conseguiu abrir a tão esperada escola de pilotagem, que funcionava a bordo de uma avioneta TIGER, com a matrícula CR-CAB.

Com a criação das infraestruturas mínimas o Aero Clube adquiriu material de voo. O primeiro avião adquirido pela Aero Clube foi um bimotor - DRAGON-RAPID - com a matrícula CR-CAA, que na altura custou 100 contos cabo-verdianos. O primeiro voo experimental foi a 17 de Maio de 1955 entre Praia/Assomada/Praia e mais tarde o voo inaugural Praia/Sal/São Vicente/Sal, levando a bordo, além da tripulação constituída por piloto, mecânico e telegrafista, mais quatro passageiros. Segundo os relatos da época, a aterragem em São Vicente foi realizada numa pista improvisada na Baía das Gatas, por impossibilidade de utilização do campo de Golfe. E foi assim que começou a funcionar a Aero Clube de Cabo Verde.

Este avião, no início, fazia um voo por semana que mais tarde viria a se tornar insuficiente para satisfazer a procura dos passageiros. Nessa óptica de satisfazer as necessidades, o Aero Clube mais tarde adquire na Inglaterra um outro avião bimotor Dove (CR-CAC) que levava cerca de 9 passageiros. Essa aquisição foi devido a um empréstimo de 1300 contos concedido por um comerciante de São Vicente.

Em 1957 o Aero Clube de Cabo Verde abriu novas linhas para Mosteiros e Maio com mais aquisições de aviões anfíbios como forma de responder as necessidades das outras ilhas. Os mesmos aviões anfíbios adquiridos, devido a braveza dos mares, passaram a se revelar ineficazes e inseguros para as travessias. A actividade aeronáutica na altura era muito dispendiosa pelo que fez com que o então

Aero Clube começasse a entrar em crise financeira. Isto obrigou a substituição da frota por dois DAKOTAS. Essa substituição foi feita mediante um empréstimo feito a Força Aérea Portuguesa (FAP). Com a persistência dos problemas, e sem poder dar resposta as demandas, ordenaram o frete permanente de um outro avião de 17 lugares – HERON. Como este se demonstrava demasiado dispendioso para a empresa, acabou por verificar a suspensão das carreiras e consequentemente o fim as actividades em 1958. (Fragata, 2008, Julho/Dezembro)

Em 1959, a FAP voltou a auxiliar a TACV com mais um DAKOTA como forma de substituir a DOVE que se encontrara em revisão. Mais tarde em 1961, a DAKOTA veio a se perder em um acidente em São Vicente, o que leva a mais um afastamento de avião. A DAKOTA foi substituída em 1962 por um outro avião Beech-Craft (que só podia transportar 4 passageiros), cedido também pela FAP. Devido a limitação do Beech-Craft, a empresa volta a adquirir dois DOVES. No mesmo ano, a companhia passa a ter uma administração autónoma do ponto de vista financeiro e administrativo decretado através do Diploma Legislativo número 1520 de 27-12-1962. A TAP também deu o seu apoio a nível técnico para a TACV tanto no envio dos seus técnicos como a formação do pessoal.

Nesses 50 anos, a TACV passou pelas mãos de vários gestores com tempo e contributo diferente. Após o primeiro Administrador Joaquim Ribeiro, vários outros deram seguimento:

- Anastácio Filinto Correia e Silva – 1967 a 1984
- Terêncio Alves – 1987 a 1988
- Daniel Livramento – 1990 a 1991
- Alfredo Carvalho – 1991 a 2000
- Arnaldo Silva – 2000 a 2001
- João Ramos – 2001 a 2003
- João Higino – 2003 a 2006
- Gilles Filantreault – 2006 a 2008
- António Neves – 2008 a 2011
- João Pereira Silva – 2012

Datas importantes

- 1955 – Criação de Aero Clube de Cabo Verde
- 1955 – Primeiro voo entre Praia/Sal/São Vicente/Praia, com um biplano de motores, o “De Havilland Rapid Dragon”
- 1956 – Chega o primeiro “Dove”, um bimotor de nove lugares
- 1958 – 02 "Grumman Widgeons" são adquiridos para completar a frota
- 1958 – 27 de Dezembro o Aero Clube passou a ser Transportes Aéreos de Cabo Verde (TACV)
- 1959 – Tráfego aéreo atinge os 460 passageiros transportados
- 1962 – Tráfego aéreo ascende a 2.261 passageiros
- 1964 – Todas as ilhas excepto Brava e Santo Antão são servidos por ligação aérea
- 1968 – 03 “Doves” asseguram a ligação aérea entre as ilhas
- 1973 – 02 Aviões “Hawker Siddleys”, HS-748 e 03 “Islanders” substituem os Doves
- 1978 – Início de voos regionais para Dakar, Senegal
- 1980 – 02 Aviões “Twin-Otters” são adquiridos para substituir os “Islanders”
- 1985 – Início de voos internacionais. a TACV inaugura a linha Sal-Lisboa-Sal
- 1987 – Início do voo transatlântico Sal-Boston-Sal
- 1988 – Abertura das linhas Sal-Amesterdão-Sal e Sal-Paris-Sal
- 1990 – 02 Aviões Casa-212's e 01 Embraer 120 integram a frota nacional
- 1994 – 03 Aviões ATR 42-300 são adquiridos em Toulouse, França
- 1996 – A TACV adquire a sua primeira Boeing 757-200, directamente da fábrica Boeing, em Seattle, considerado "o maior orgulho da Cabo Verde Airlines"
- 1999 – Início dos voos Sal/Las Palmas/Madrid/Sal
- 2001 – Início de voos entre Fortaleza (Brasil) e Cabo Verde
- 2002 – 01 Boeing 737-300 reforça o serviço da companhia
- 2002 - Início de voos regulares entre Sal, Dakar, Abidjan, Freetown e Guiné-Conacri
- 2004 – Aquisição do segundo Boeing 757-200ER

- 2005 – Obtenção da Certificação ETOPS, considerada uma das maiores realizações em quase meio século de existência da transportadora aérea nacional
- 2005 – Início de voos entre os EUA e Cabo Verde, com avião e tripulação próprios
- 2006 – Início dos voos entre Fortaleza e Cabo Verde, com avião e tripulação próprios
- 2009 – 18 de Novembro de 2009 A TACV foi aceite como membro activo da IATA.
- 2009 – Obtenção de Certificado IOSA.

Em 27 de Dezembro de 2008, a empresa teve o privilégio de comemorar os seus 50 anos de existência. Foi uma comemoração de 5 décadas a voar nos céus de Cabo Verde e não só, dando asas a aventura crioula. É uma ponte entre o mundo e Cabo Verde, presente na vida dos cabo-verdianos e dos turistas que visitam o arquipélago. Pela ocasião muitas actividades foram feitas no sentido de dar a conhecer sobretudo aos mais pequenos, um pouco da história da companhia. Apesar das várias dificuldades, a TACV continua a voar nos céus de Cabo Verde, ligando o arquipélago as sete partidas do mundo, tudo para que se faça jus ao seu lema: **“O Prazer de Viajar Bem!”** (Fragata, 2008, Julho/Dezembro).

As Rotas

A partir da década de 90, a companhia passou a conquistar gradualmente novos mercados tendo actualmente uma rede variada composta pelas rotas domésticas, regionais e internacionais. A operação internacional abrange as linhas regulares para Lisboa, Las Palmas, Paris, Amesterdão, Fortaleza, Nice, Barcelona, Madrid e Boston.

A operação regional abrange as linhas para a costa africana mais concretamente Dakar e Bissau.

A operação doméstica abrange os voos diários para sete das nove ilhas habitadas: São Vicente, São Nicolau, Sal, Boa Vista, Maio, Santiago e Fogo.

As Frotas



Figura 1: ATR 42-500
Fonte: marketing TACV



Figura 2: Boeing 757
Fonte: marketing TACV



Figura 3: Boeing 737
Fonte: marketing TACV

A frota de longo curso é constituída por dois aviões- Boeing 757 enquanto para a de menor curso por três aviões: 2 ATRs 72-500 e 1 ATR- 42-500.

Os Serviços

A empresa com a intenção de agradar e estimular os seus clientes cria um leque variado de serviços (Fragata, 2008, Julho/Dezembro).

1. Programa de Passageiro Frequente

Este programa com o nome de TACV CLUB é um programa que retribui e premeia todos os passageiros que voam frequentemente ao longo de um período de 12 meses. O passageiro como membro de TACV CLUB passa a participar automaticamente de um programa de milhagem da TACV-Cabo Verde Airlines. Quanto mais viajar, mais milhas acumula e mais prémios imediatos ganham. Com a acumulação de milhas passam a ganhar bilhetes grátis para diferentes lugares conforme a milha acumulada. Para voos regionais deverão acumular 10 mil milhas para Dakar e 12 mil para Bissau. Para voos internacionais requer no mínimo 30 mil milhas.

2. TACV-Jovem

A companhia também disponibiliza tarifas especiais para os jovens. Para os jovens com a idade compreendida entre os 14 a 30 e que possuem *cartão jovem* devidamente emitido pela Direcção Geral da Juventude. Mediante a apresentação de cartão jovem e do documento de identificação, os mesmos passarão a ter 10% de desconto na compra das passagens nas rotas regionais e domésticos.

3. Terceira Idade

Com o objectivo de proporcionar facilidades e maior mobilidade aos passageiros com idade de 65 anos, a TACV criou este produto “Terceira Idade”. Trata-se de um passe válido para todo o ano que permite o passageiro viajar com a regularidade desejada a um preço reduzido, permitindo estadias prolongadas e flexibilidades na mudança de data após a compra do bilhete.

4. TACV Promo

A TACV como sendo uma companhia atenta e próxima aos seus clientes, para os mais sensíveis ao preço, a TACV coloca há disposição dos seus clientes, tarifas promocionais em toda a rede e ao longo do ano. De entre as tarifas destaca-se o “Passa das Ilhas”:

4.1 Tacv “Tango” – é uma tarifa válida ao longo do ano para as principais ilhas de Cabo Verde, para quem tem necessidade de deslocar com frequência entre as ilhas tanto para assuntos de negócios como de visita de familiares ou turística.

4.2 Tacv “Fim-de-semana” – é uma tarifa criada com a intenção de beneficiar os passageiros que viajam nos fins-de-semana com preços extremamente reduzidos.

4.3 Tarifas para Crianças e Bebés – é uma tarifa criada no sentido de beneficiar a viagem de famílias, oferecendo assim as crianças dos 2 a 11 anos um desconto de 15% e aos bebés até 2 anos de idade 10% da tarifa do adulto.

5. Handling (Fragata, 2008, Julho/Dezembro)

A TACV preocupa com o conforto dos seus clientes e tenta demonstrá-lo mesmo antes de o cliente iniciar o voo. Assim, a companhia zela para que o cliente sinta o prazer da distinção oferecendo-lhe alguns serviços especiais na terra, tais como:

5.1 Check-In de Ida e Volta – nos voos domésticos, existe a possibilidade do passageiro efectuar um só *check-In* desde que não possua bagagem de porão e que viaje apenas com uma bagagem de mão até 5kgs e regresse nas próximas 24 horas. No regresso deve apenas comparecer no aeroporto 30 minutos antes da partida do voo, dirigindo-se imediatamente a porta do embarque.

5.2 Check-Directo – o *check-In* é mais um bom motivo para escolher a TACV-Cabo Verde Airlines. É um tipo de *check-In* que facilita os passageiros com voos de conexões. Por exemplo se vai viajar de um voo doméstico para um outro internacional, não terá de fazer *check-In* duas vezes mas sim, fará um só para até o destino final.

5.3 Call Center TACV – é um serviço de valor acrescentado, via telefone com cobertura nacional e internacional, dispensando assim a sua deslocação a um balcão de atendimento presencial. Ainda este serviço permite aos passageiros conhecer e escolher várias opções de voo e preços. É a área que também se disponibiliza para os avisos de alteração em caso de avarias ou de cancelamento.

6. Fragata Class

É um serviço personalizado oferecido pelos TACV a uma classe preferencial de luxo com um alto padrão de conforto e de qualidade tanto em terra como a bordo. Esse serviço está disponível nos voos Sal/Lisboa/Sal e Praia/Lisboa/Praia.

7. Serviço de Apoio a Cliente no back office

- Callcenter
- Fale com Tacv - Arquivo, marketing TACV

2.1 Revisão da literatura

Esta pesquisa baseou na leitura de livros de alguns autores como Margarida Kunsch, Idalberto Chiavenato, Gaudêncio Torquato, Sílvio Luís Oliveira e Sebastião Teixeira que estudam as temáticas de Comunicação e Motivação.

Em relação a pesquisa feita a nível nacional, foi realçado o trabalho da aluna da ENG, Elisandra Garcia, com uma pesquisa próxima ao tema desenvolvido neste trabalho, embora numa perspectiva diferente. Ela pesquisou Motivação e Clima Organizacional. A pesquisa dela debruçou sobre os factores que poderiam estar na base da motivação dos colaboradores do Centro de Formação Profissional de Pedra Badejo.

A comunicação organizacional é composta por comunicação institucional (relações públicas), comunicação interna (comunicação administrativa) e comunicação mercadológica (marketing), que segundo Kunsch (1997) pode ser administrada sob uma mesma direcção. Nesse trabalho será destacado com mais ênfase, a comunicação interna.

A comunicação interna desempenha, cada vez mais, um papel indispensável nas empresas. O sucesso de todo e qualquer acto comunicativo, tanto interpessoal como colectivo reside preliminarmente no conhecimento dos próprios ingredientes que integram o acto de comunicação (Rego, 1986).

A comunicação interna é um sector planeado, com objectivos bem definidos para viabilizar toda a interacção possível entre a organização e os seus colaboradores; também pode ser entendida como uma rede de fluxos informacionais globais, dentro de uma organização, no qual estrutura os sistemas formais e informais de socialização (Kunsch, 1997).

Tendo em conta os desafios da globalização, toda e qualquer organização deve proporcionar uma comunicação efectiva, integrada e eficaz.

As mensagens difundidas na organização podem ser divididas em duas categorias: a operacional e a motivadora. A mensagem operacional consiste na

transmissão de ordens por via hierárquica, referentes a execução do trabalho, o processo de produção e as normas de qualidade. A mensagem motivadora trata principalmente das mensagens que pretendem motivar e mobilizar os colaboradores. As mesmas abordam algumas áreas fundamentais: a empresa, o meio onde ela se insere, os seus objectivos, o sistema de produção e a organização interna. Pode-se dizer que a comunicação tem impacto na integração de equipa de trabalho, sobretudo na busca de resultados e objectivos. É por esses objectivos e na tentativa de melhorar a coesão do grupo que se procura descobrir como a comunicação influencia na motivação das pessoas.

Nesse contexto surge a questão sobre o que significa a motivação. A motivação é a satisfação das necessidades e concretização de objectivos pessoais (TEIXEIRA, 2005), mas, segundo Oliveira (2002) motivação é conjunto de motivos que levam o indivíduo a agir de uma determinada forma.

Antes que uma empresa seja pensada como um conjunto de máquinas e equipamentos, ou como estrutura formal que distribui funções de procedimentos, sistemas e computadores, deveria ser pensada como organização social e humana (OLIVEIRA, 2002).

Cada pessoa tem suas próprias características e modo peculiar de ser, assim como as necessidades e os desejos são também diferentes. Diante de determinadas situações de trabalhos, também podem reflectir em comportamentos muito variados. Nisso, as organizações devem estar atentas aquando das necessidades dos seus colaboradores dado que os motivos que levam os indivíduos a acção são as necessidades humanas que produzem padrões de comportamento.

As necessidades ou motivos surgem quando rompe o estado de equilíbrio do organismo causando um estado de tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio. Nessa procura de satisfazer as necessidades, é que as organizações devem saber adequar os objectivos organizacionais aos dos seus colaboradores tendo em conta o grau de importância e influência que os mesmos têm para com as organizações.

Existem várias teorias sobre a motivação no qual estão classificadas em dois grandes grupos: Teorias de Conteúdo e as Teorias de Processo. As primeiras teorias

incidem sobre a questão o que motiva as pessoas enquanto as Teorias de Processo, procuram saber como se desenrola o comportamento motivado. Essa pesquisa fundamenta-se nas Teoria de Conteúdo. As Teorias Gerais de Conteúdo são teorias que se dedicam a análise do comportamento humano (TEIXEIRA, 2005).

2.2 Teoria bifactorial de Frederick Herzberg

Frederick Herzberg foi o autor da “Teoria dos Dois Factores” que explica o comportamento das pessoas em situação de trabalho. Ele fez uma investigação com cerca de 203 engenheiros e bancários, visando determinar os factores que os levaram a se sentirem excepcionalmente felizes e aqueles que só fizeram sentir-se infelizes na situação de trabalho. Do estudo resultaram dezasseis factores os quais foram organizados em dois grupos: factores higiénicos e factores motivacionais. Esses factores são responsáveis pela satisfação e insatisfação dos colaboradores numa organização, por isso devem ser considerados independentes e os seus efeitos distinguidos (Apoud TEIXEIRA, 2005).

Herzberg (2000) ao pesquisar directamente as fontes de motivação relacionadas com a realização de trabalho, constatou que à medida que colaboradores se desenvolvem profissionalmente, adquirem experiências, tornam-se maduras e passam a dar mais importância a factores como estima e auto-realização. A principal implicação dessa teoria é que uma concentração nos factores higiénicos apenas pode impedir insatisfação no trabalho. Ele ainda considera que tanto o ambiente externo (contexto ambiental) como o trabalho em si são factores importantes na motivação humana. Porém, apenas o ambiente em que o colaborador trabalha e as circunstâncias externas que o envolvem têm sido enfatizados pela maioria das políticas de Recursos Humanos das organizações. Por fim, sobressaem mais as condições que o rodeiam e aquilo que ele recebe externamente em troca do seu trabalho do que o trabalho propriamente dito (Idem).

As Teorias de Conteúdo são baseadas em modelos de motivação que englobam a questão, o que é que motiva o comportamento? A resposta surge que os colaboradores são motivados pelo desejo de satisfazer as necessidades pessoais.

Essas teorias focalizam principalmente as necessidades do indivíduo – deficiências fisiológicas e psicológicas – no qual se tem a necessidade de diminuir ou de eliminar. As Teorias de Conteúdo sendo baseadas nas necessidades, sugerem que a chave para a motivação no trabalho seja um ambiente que reaja de forma positiva às necessidades dos colaboradores (TEIXEIRA, 2005).

Essas teorias ajudam a explicar porquê o mau desempenho, atrasos ou falta, baixo nível de esforço, mau comportamento podem ser causados por necessidades que são bloqueadas directamente no trabalho. Também ajudam a avaliar o valor motivador das recompensas com base na sua capacidade de resposta a necessidades importantes que o indivíduo procura satisfazer. São dois os factores que influenciam na motivação e satisfação: os factores higiénicos e factores motivacionais. Esses factores são responsáveis pela satisfação e insatisfação dos colaboradores numa organização (TEIXEIRA, 2005).

Factores Higiénicos, também chamadas de **Extrínsecas**, porque se localizam no ambiente que rodeia as pessoas, abrangem as condições dentro das quais elas desempenham o seu trabalho. Pelo facto desses factores se localizarem no ambiente que rodeiam as pessoas, eles estão fora do controlo das mesmas. Essas condições quando não existem geram insatisfações entre os colaboradores. Os principais factores higiénicos são: salário, benefícios sociais, tipo de chefia, condições de trabalho, segurança no trabalho, políticas e directrizes da empresa, relacionamento entre a empresa e os funcionários, a qualidade de relações interpessoais, etc., (CHIAVENATO, 2005).

Antigamente apenas esses factores eram utilizados na motivação dos empregados. Como o trabalho era considerado uma actividade desagradável e, para fazer com que as pessoas trabalhassem mais, tornava-se necessário o apelo para prémios e incentivos salariais e políticas estimuladoras (CHIAVENATO, 2005).

As pesquisas revelaram que quando esses factores são óptimos, eles apenas evitam a insatisfação dos funcionários e, se elevam a satisfação não conseguem sustentá-la por muito tempo. Quando os factores higiénicos são precários, eles

provocam a insatisfação dos funcionários. Por causa dessa influência mais para a insatisfação é que são chamados de factores higiénicos, pois são essencialmente preventivos, ou seja, eles apenas evitam a insatisfação mas, não provocam a satisfação (CHIAVENATO, 2005).

Factores Motivacionais são também chamados de **Intrínsecas**, pois estão relacionados com o conteúdo do cargo de trabalho e com a natureza das tarefas que a pessoa executa. Os factores motivacionais estão sob o controlo dos indivíduos dado que estão relacionados com aquilo que ele faz ou desempenha. Esses factores operam no sentido de construir fortes níveis de motivação que envolvem sentimentos de crescimento individual, a realização pessoal, o reconhecimento profissional, o desenvolvimento, o crescimento da responsabilidade, e o progresso (CHIAVENATO, 2005).

Tradicionalmente, segundo, as tarefas e os cargos eram arranjados e definidos com a preocupação de atender aos princípios de eficiência e economia eliminando o desafio e a criatividade individual. Nisto, perdiam o significado psicológico para o indivíduo que o executa e criavam um efeito de desmotivação provocando o desinteresse e a falta de sentido psicológico. O efeito dos factores motivacionais sobre as pessoas é profundo e estável. Quando esses factores são óptimos, eles provocam a satisfação nas pessoas, porém quando são precários, eles evitam a satisfação. Dado que estão relacionados com a satisfação dos indivíduos, também os chama de factores satisfacientes (CHIAVENATO, 2005).

Os factores higiénicos e motivacionais são independentes e não se vinculam entre si. Os factores responsáveis pela satisfação profissional das pessoas são totalmente desligados e distintos dos factores responsáveis pela insatisfação profissional. O oposto da satisfação profissional não é a insatisfação mas, a ausência de satisfação profissional. Da mesma forma o oposto da insatisfação profissional é ausência dela e não a satisfação. Resumindo, pode-se dizer que a satisfação no cargo

depende dos factores motivacionais ou satisfacientes e a insatisfação no cargo depende dos factores higiénicos ou insatisfacientes (CHIAVENATO, 2005).

Para proporcionar continuamente a motivação no trabalho, é necessário o “enriquecimento de tarefas” ou “enriquecimento do cargo”. Este enriquecimento consiste em substituir as tarefas simples do cargo por tarefas mais complexas para acompanhar o crescimento individual de cada empregado, oferecendo-lhe condições de desafio e de satisfação profissional no cargo. Isso dependerá do desenvolvimento de cada indivíduo e deve adequar-se as suas características individuais em mudança. O enriquecimento de tarefas pode ser vertical e horizontal e isso provoca efeitos desejáveis como aumento de motivação, aumento da produtividade, redução de absentismo e a redução de rotatividade do pessoal. Contudo pode gerar efeitos indesejáveis como o aumento de ansiedade para com as novas tarefas, aumento de conflito entre as expectativas pessoais e os resultados do trabalho nas novas tarefas enriquecidas, redução das relações interpessoais e podem sentir - se explorados.

2.3 A motivação nas organizações

Antes de falar da motivação nas organizações, seria necessário compreender e falar da motivação humana. A compreensão da motivação se refere ao comportamento que é causado por necessidades dentro do indivíduo e que é dirigido em direcção aos objectivos que podem satisfazer essas necessidades. De acordo com Chiavenato (2005), o homem é dotado de necessidades. As mesmas motivam o comportamento humano dando-lhe direcção e conteúdo. O homem, ao longo de sua vida, evoluiu os três níveis de estágios de motivação: há medida que cresce e amadurece, vai ultrapassando os estágios mais baixos e desenvolve necessidades de níveis mais elevados. Os três níveis de estágios de motivação são: necessidades fisiológicas, psicológicas e de auto-realização.

Uma das maiores inquietações dos gestores actualmente é: como motivar os colaboradores? Nesse sentido, seguem alguns dos princípios tradicionais da motivação (OLIVEIRA, 2002)

1. Os colaboradores precisam de uma liderança forte, motivada e vibrante. O líder deve ser acima de tudo um “espelho” que demonstre atitudes e comportamentos que sirvam de exemplo para motivar a sua equipa.
2. Ninguém motiva as pessoas. As pessoas são motivadas para agir e obter resultados. Quando fazemos alguma coisa é no sentido de obter um resultado desejável ou evitar um resultado indesejável. Por exemplo, um colaborador que é forçado a cumprir as instruções sob a ameaça de demissão, ele nunca o cumpre por motivação mas sim por medo de ser demitido, ele não foi motivado, apenas foi forçado a executar, e, esse funcionário não será bem-sucedido.
3. As pessoas são motivadas pela vontade de satisfazer seus desejos e suas necessidades. Nesse sentido, convém aos gestores identificarem o que motiva o colaborador, ou seja, saber quais as suas aspirações e seus desejos para então incentivá-lo a alcançar aquele objectivo.
4. A motivação é diferente de pessoa para pessoa. É preciso identificar o nível de motivação de cada pessoa. Muitos podem estar motivados enquanto outros ainda estão à procura de bens e desafios para sentirem motivados.
5. Deve-se mostrar ao colaborador como está indo a partir de um *feedback*. Também é importante informá-lo como os seus feitos se encaixam nos objectivos da organização, e se estão no caminho certo.
6. É necessário reconhecer o valor pessoal. Uma grande motivação é também o elogio. Apesar da tendência humana ser de chamar a atenção do colaborador somente quando comete algum erro, é muito importante ser informado de seu bom desempenho e contribuição, pois será como um incentivo para elevar o grau de motivação do mesmo. Reconhecer o que foi feito de uma forma correcta, o motivará a continuar a fazer bem feito.
7. Também é importante identificar os colaboradores que nunca estão satisfeitos com a organização. Eles são capazes de induzir e influenciar os outros colaboradores, sendo assim convém ter inteligência e bons argumentos da parte dos gestores de forma a manter equilíbrio e o estímulo dos outros.

8. Deve-se estar sintonizado com as emoções dos profissionais. É necessário uma capacidade especial capaz de conseguir perceber no colaborador algo que o pode prejudicar no seu desempenho (OLIVEIRA, 2002).

A organização ao aplicar tais princípios, estará preparada para corrigir as falhas existentes e as vindouras sob a forma de desempenho para atingir os resultados desejados.

2.4 Comunicação empresarial e institucional

O homem como um ser social, sempre teve a necessidade de comunicar. Um ser social não consegue sobreviver sem satisfazer esta importante necessidade, pois é impossível não comunicar (FERREIRA *et al*, 2001).

A comunicação interna surgiu na Inglaterra durante a revolução industrial do séc. XIX na necessidade de horizontalizar a relação entre patrão e empregados. Assim surgiu as primeiras anotações para o público interno com o intuito de acrescentar-lhes informações políticas sobre a empresa no qual trabalhavam. A mesma resultou sobretudo da pressão que empregados explorados sofriam, pois, como as condições eram precárias, começaram a surgir nas empresas, os primeiros panfletos de protesto sob a influência de alguns empregados. Nisso as empresas passaram também a comunicar com os seus empregados. A comunicação surge como um desafio de criar diálogo e amenizar as barreiras. Desde cedo a empresa viu a necessidade de ter o empregado como um aliado, pois significa ter um elemento importante para a consecução dos objectivos da empresa como um todo. Nos dias de hoje, mais ainda se faz notório a necessidade devido ao acirrar da concorrência e da pressão da globalização (REGO, 1986).

A comunicação é um sistema aberto, semelhante a empresa. Como sistema, ela é organizada pelos elementos: fonte, codificador, canal, mensagem, decodificador e receptor; esses ingredientes vitalizam o processo (OLIVEIRA, 2002). Esse processo se divide em duas etapas: a de transmissão e a de recuperação, necessária para o controlo da comunicação por parte da fonte (REGO, 1986).

É de salientar que a organização como um sistema organizado, o seu equilíbrio depende da disposição ordenada entre as partes. Sendo assim, a integração é obtida graças ao processo comunicacional. Pode-se afirmar em consequência que quando se organiza uma empresa, está-se a organizar o processo de comunicação entre as partes. Pode-se concluir que uma empresa organiza, desenvolve e sobrevive graças ao sistema de comunicação no qual é responsável pelo envio e recepção de mensagens (OLIVEIRA, 2002).

Num processo de comunicação, o emissor codifica uma mensagem que o envia a um receptor através de um canal. O receptor por sua vez descodifica a mesma e reenvia para o emissor. Esse reenvio ao emissor se dá o nome de feedback. É através deste que o emissor fica a saber da real percepção da mensagem por parte do seu receptor (Ferreira *et al*, 2001).

Nesse processo, vários factores, denominados de ruídos contribuem para confundir e interferir na comunicação. Por exemplo, uma mensagem codificada pode não corresponder exactamente com a pretendida por causa da fraca escolha de palavras do emissor, e a resposta pode não reflectir a intenção do receptor por motivos de forças ambientais externas fora do controlo.

A comunicação como um processo será eficaz quando o receptor conseguir chegar a ideia principal do emissor. Comunicar é essencial para o ser humano pois trata-se de um processo que faz do homem aquilo que ele é, e permite que se estabeleça a relação interpessoal.

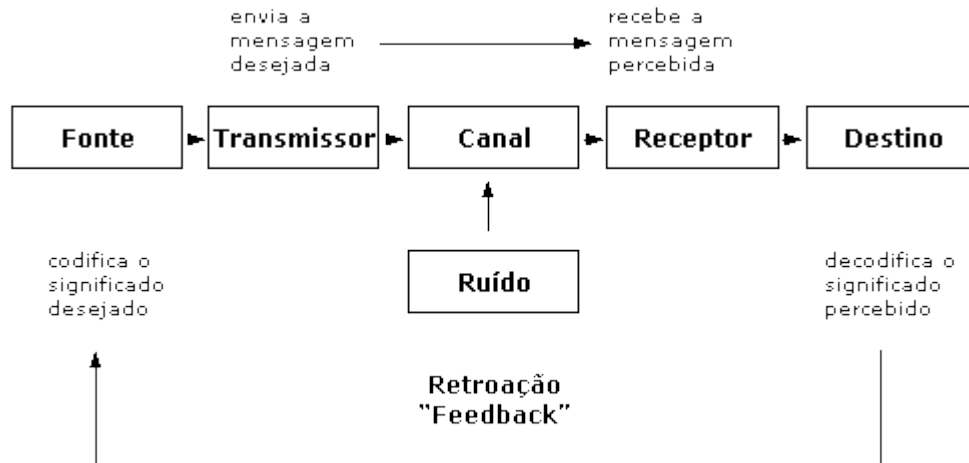


Figura 4: Processo de Comunicação

Fonte: Chiavenato, 1998

A comunicação interna é um sector planeado, com objectivos bem definidos para viabilizar toda a interacção possível entre a organização e os seus colaboradores, usando ferramentas de comunicação institucional (REGO, 1986). A comunicação interna é uma das estratégias que a organização dispõe através de Recursos Humanos para alcançar os objectivos. Por esta razão as empresas modernas estão a investir cada vez mais em novas e sofisticadas ferramentas para se comunicar com os seus colaboradores (REGO, 1986). Elas investem porque:

- Os colaboradores são o primeiro público-alvo a serem envolvidos nas acções organizacionais. O quadro funcional deve ser informado das actividades que acontecem e directrizes que regem o seu local de trabalho a fim de ajudar a “vestir e bem a camisola”. Manter uma boa comunicação interna faz com que os colaboradores se sintam mais integrados no dia-a-dia da organização e consequentemente passará a saber o quanto o seu papel na organização é essencial e como é fundamental o desempenho das suas tarefas com mais eficiência.
- A empresa deve passar uma imagem de confiança ao seu público interno assegurando os direitos trabalhistas dos seus colaboradores, incentivá-los com plano de carreiras e manter um ambiente agradável e amistoso para que desenvolvam os seus trabalhos. Os líderes devem ter em conta que uma opinião

negativa dos colaboradores que se encontram descontentes e mal informados pode causar danos irreparáveis à organização.

- A interacção entre os vários sectores da empresa por meio da comunicação interna faz com que todos se unam em torno de um mesmo objectivo. Nesse caso é imprescindível saber comunicar de uma forma eficiente para alcançar os resultados desejados.

A utilização desses recursos de informação deve ser elaborada da forma que seja atractiva, envolvente e sobretudo de maneira a atender as exigências do perfil do seu público interno e alinhá-lo às estratégias da organização. A comunicação eficaz pressupõe uma via de duas mãos, portanto todos devem ser integrados, desde a alta administração até aos da base da pirâmide.

A comunicação é uma actividade administrativa que tem dois propósitos principais (CHIAVENATO, 2005).

- a) Proporcionar informação e compreensão necessárias para que as pessoas possam conduzir em suas tarefas;
- b) Proporcionar as atitudes necessárias que promovam a motivação, cooperação e satisfação nos cargos.
- c) Esses dois propósitos promovem um ambiente que conduz a um espírito de equipa e a um melhor desempenho nas tarefas. Quando uma empresa consegue transmitir para o público interno coerência entre o discurso e a prática, significa que adquiriu uma identidade própria, alinhando-se assim, com isso, aos seus princípios, valores e missão.

Contudo, a eficácia da comunicação interna esta intimamente ligada as redes, aos fluxos e aos níveis de comunicação estabelecidos numa organização.

Redes de Comunicação

O sistema de comunicação das organizações foi basicamente de duas redes a formal e a informal.

A Comunicação Formal é a que procede da estrutura organizacional, ou seja de onde emana normas que regem o comportamento, os objectivos, as estratégias e conduzem

as responsabilidades dos integrantes das organizações. Como exemplo temos: os circulares, os correios eletrónicos, os comunicados, os relatórios, etc.

A Comunicação Informal é aquela que emerge das relações sociais entre as pessoas; ela não procede das organizações. Uma das razões básicas para o surgimento da comunicação informal é a necessidade de os membros obterem informações sobre a organização. Como exemplo temos o boato ou rumor.

Os Fluxos Comunicacionais

Os fluxos são de extrema importância para o sucesso da comunicação, pois através deles são conduzidas as mais diferentes comunicações dentro de uma organização nas mais variadas direções. De entre os vários fluxos existentes, distinguem-se os seguintes: os descendentes ou verticais, os ascendentes, e os horizontais ou laterais.

A comunicação Descendente ou Vertical são aquelas que provem da cúpula directiva da organização para os subalternos, ou seja, comunicação de cima para baixo. Essa comunicação, normalmente comunica as normas e as directrizes da organização. Exemplo, a comunicação entre a Direcção Geral u do Concelho de Administração para os demais departamentos existentes numa organização.

Comunicação Ascendente, é aquela que é dirigida no sentido contrário ao da Descendente, as pessoas situadas na posição inferior enviam informações para a cúpula da organização. Essas informações podem ser, reuniões de trabalho, sugestões, pesquisas de clima organizacional ou satisfação no trabalho.

Comunicação Horizontal ou Lateral – é aquela que ocorre entre os departamentos do mesmo nível ou entre pessoas situadas em posições hierárquicas semelhantes. Essa comunicação quando bem conduzida pode criar condições bastante favoráveis a uma optimização de recursos e do desempenho organizacional, por exemplo, o intercâmbio de ideias, e familiarização com outros sectores ou departamentos.

Os Níveis de Comunicação

Para Kunsch (2003), existe três níveis de comunicação: Interpessoal, Intrapessoal e Grupal.

Comunicação Interpessoal é a comunicação entre duas pessoas.

Comunicação Intrapessoal- é a comunicação feita a partir de uma só pessoa, ela mesma pensa, e processa a informação.

Comunicação Grupal- é a comunicação feita entre grupos, ou seja entre várias pessoas com a intenção de atingir um determinado objectivo.

CAPÍTULO 3 – ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

3.1 Caracterização dos inquiridos

Esta pesquisa abarcou 10% da amostra constituído por 448 colaboradores, de diversos departamentos. Para o efeito foram distribuídos os questionários correspondentes. Tivemos uma taxa de retorno de 90%, ou seja, nem todos os questionários distribuídos foram preenchidos e devolvidos.

Nos gráficos e tabelas a seguir, são apresentados as principais características dos indivíduos que participaram desta pesquisa, indicando a frequência e a percentagem das variáveis sexo, nível de escolaridade, área de serviço e profissão.

Quanto à variável sexo (ver gráfico 1) constata-se que a amostra em estudo apresenta 52,4% inquiridos do sexo masculino, superior ao do sexo feminino com um total de 47,6%.

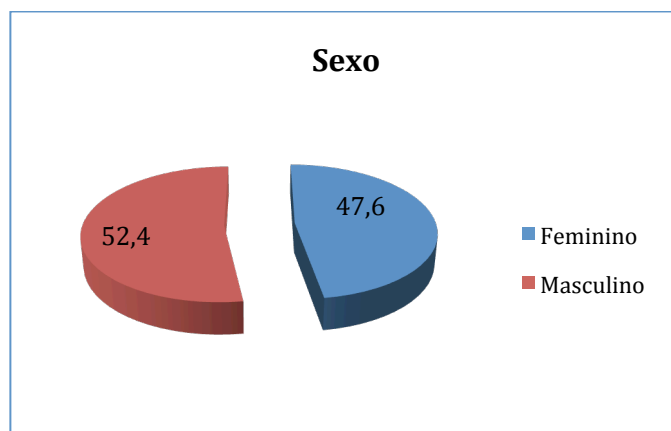


Gráfico 1: Sexo dos inquiridos

Fonte: autora, 2012.

Segundo a amostra, a faixa etária dos colaboradores com maior percentagem incide no intervalo de 35 a 39, com 31%, enquanto a de menor percentagem ocorre na faixa etária de 21 a 24, com 2,4%.

Tabela 2: Nº de funcionários por faixa etária

Faixa etária	Frequência	Percentagem
21-24	1	2,4
25-29	10	23,8
30-34	6	14,4
35-39	13	31
40-44	4	9,6
45-49	4	9,6
53-55	3	7,2
NR	1	2,4
Total	42	100,0

Fonte: Autora, 2012

De acordo com amostra estudada, os colaboradores inquiridos se encontram bem situados em termos de nível de escolaridade. Segundo o gráfico nº 2, a maior percentagem de nível de escolaridade é de 40,5%, que corresponde ao ensino superior, seguidamente o ensino secundário com 35,7%, o ensino médio com uma taxa de representatividade de 19%, e 4,8% não responderam. Pode-se notar que os colaboradores têm empenhado com a formação académica, o que não só lhes trarão benefícios monetários, bem como aumenta o nível de conhecimento dos mesmos.

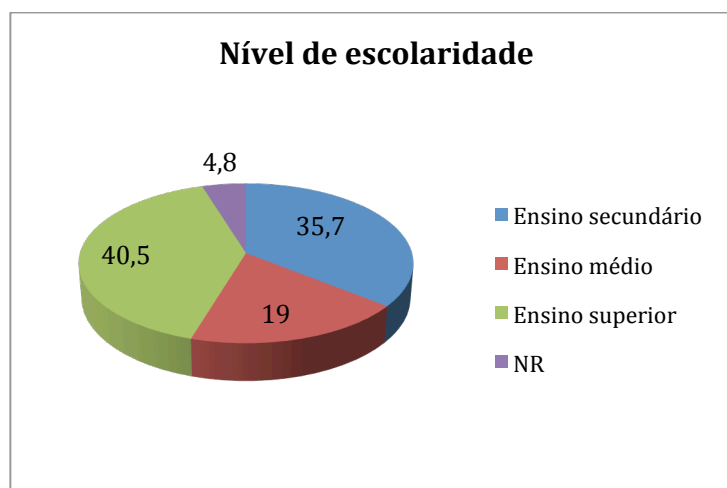


Gráfico 2: Nível de escolaridade

Fonte: Autora, 2012

Tendo em conta a nossa amostra, as áreas de serviço com maior concentração de colaboradores são operações e *Handling* com 28,6% respectivamente, a área de serviço de manutenção com uma taxa de 23,8% e as áreas de comercial e financeiro, com 9,5% respectivamente. Tendo as áreas de operações e *Handling* com maior número de colaboradores, espera-se maior produtividade e colaboração embora as exigências iguais para todas as áreas independentemente do número de colaborador.

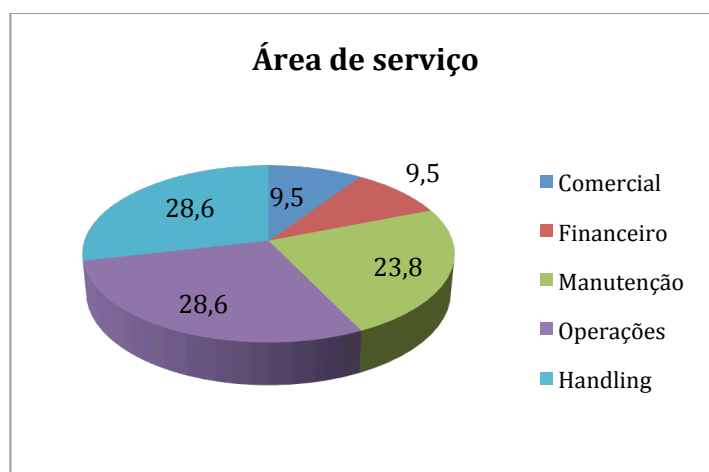


Gráfico 3: Área de serviço
Fonte: Autora 2012

Tabela 3: Profissão dos Colaboradores

Profissão	Frequência	Percentagem
Handling		
Agente comercial e tráfego	6	14,3
Coordenador de escala	1	2,4
Bagageiro	2	4,8
Total	9	21,5
Operações		
Piloto	1	2,4
Despachante de voo	1	2,4
Técnico de controlo de voos	1	2,4
Assistente de bordo	4	9,5
Agente suporte operacional	1	2,4
Total	8	19,1

Comercial		
Técnico de comunicação e marketing	1	2,4
Técnico de marketing	1	2,4
Economista	1	2,4
Total	3	7,2
Financeiro		
Técnico de contabilidade e finanças	1	2,4
Fiel de armazém	1	2,4
Funcionário	4	
Total		14,3
Advogada	1	2,4
Contabilista	1	2,4
Manutenção		
Engenheiro	1	2,4
Administrativo	2	4,8
Funcionário	3	
Suporte operacional	1	2,4
NR	8	19,0
Total	42	100,0

Fonte: Autora, 2012

3.2 Os meios de comunicação utilizados na comunicação interna dos TACV

A empresa tem apostado nalguns meios de comunicação como forma de dar resposta a algumas das suas necessidades, no qual vai se tentar descobrir se tem sido eficaz ou não ao longo do desenrolar deste trabalho. Alguns dos meios utilizados são: circulares, 21.4%, relatórios, 7.1%, reuniões, 21.4%, briefing, 19%, emails, 4.8%, telefones, 9.5%, encontros, 4.8%, e, conversas informais, 11.9%. Após a análise, fica claro que de entre os meios de comunicação, segundo colaboradores, os mais utilizados nos TACV são: circulares, reuniões e *brifing*, enquanto o email, na concepção deles, tem a menor utilização.

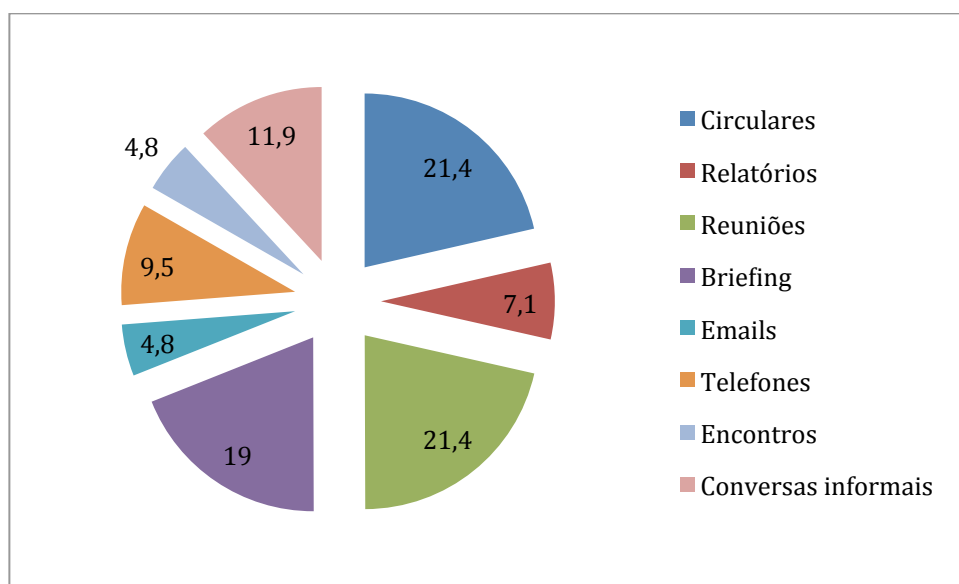


Gráfico 4: Os meios de comunicação utilizados na comunicação interna da TACV

3.3 A influência da comunicação no processo de motivação

Em termos gerais, mais que a metade dos colaboradores inquiridos consideraram que o nível da comunicação nos TACV é bom, enquanto os restantes pensam que a comunicação é má ou muito má. Acreditamos que perante tal cenário a TACV deve repensar as estratégias de comunicação por forma a mudar a percepção negativa de uma parte dos inquiridos.

A relação que existe entre a empresa e os seus colaboradores é uma “relação de amor”, relação essa que determina a necessidade de canais, instrumentos e acções

de comunicação entre as duas partes (BRUM, 2007. *apud* RODRIGO, 2008). Uma empresa que compartilha e estimula a troca de informações, fornece canais de comunicação interna que reforçam a imagem, valores e missão da empresa de forma alinhada com as suas estratégias; certamente será uma empresa que zela pela valorização dessa relação com os seus empregados.

De acordo com o gráfico nº 5, é preciso analisar bem os factores que possam elevar o grau de motivação dos colaboradores. Como afirma Herzberg, os factores responsáveis pela satisfação profissional das pessoas, são totalmente desligados e distintos dos factores responsáveis pela insatisfação profissional. O oposto da satisfação profissional não é a insatisfação mas, a ausência de satisfação profissional. Da mesma forma o oposto da insatisfação profissional é ausência dela e não a satisfação. Resumindo, pode-se dizer que a satisfação no cargo depende dos factores motivacionais e a insatisfação no cargo depende dos factores higiénicos.

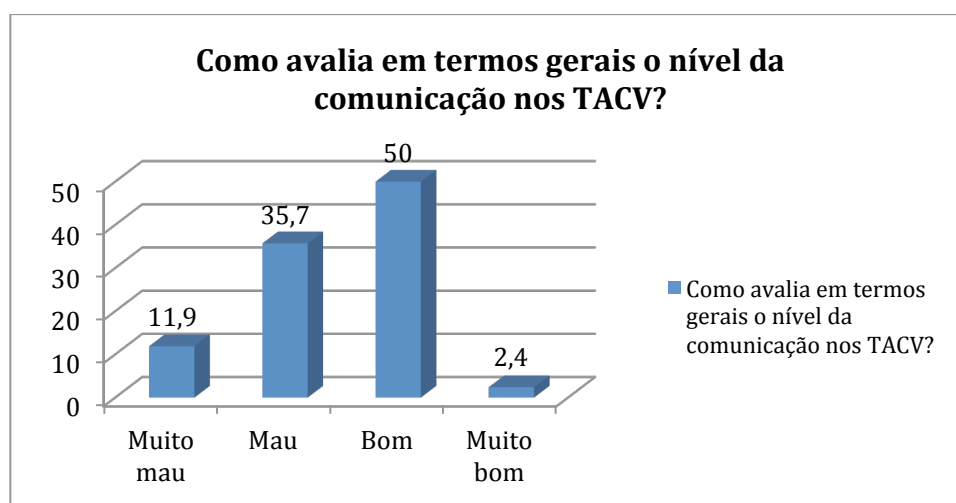


Gráfico 5: Comunicação nos TACV
Fonte: autora, 2012.

De acordo com o gráfico (6), metade dos colaboradores responderam que a comunicação entre a direcção da empresa e os colaboradores é boa, e uma outra metade afirma que a comunicação é má ou muito má. Perante este cenário, deve-se pensar em como melhorar a comunicação entre a direcção e os seus colaboradores

dado que sem uma comunicação fluente e bidirecional, o relacionamento entre as partes não é potenciado e o alcance dos objectivos organizacionais fica prejudicado.

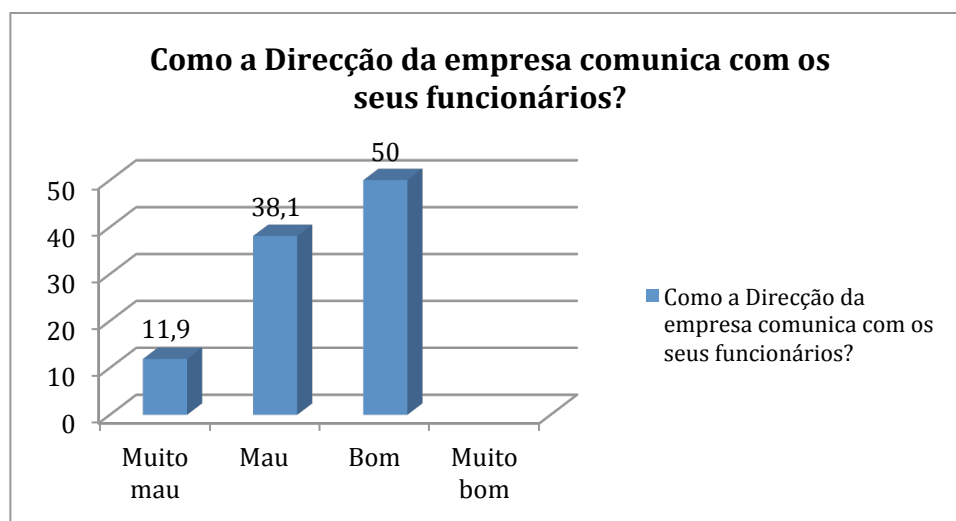


Gráfico 6: Nível de Comunicação entre a Direcção e Colaboradores

Fonte: autora, 2012.

Nesta tabela (4) sobre a percepção dos colaboradores em relação á empresa, as percentagens mais elevadas recaem no quadro médio, o que pode significar que os colaboradores não se sentem muito à vontade em expressar as suas opiniões. A empresa não é tão aberta em receber críticas ou contribuições dos colaboradores, porém, as orientações que os inquiridos recebem sobre os seus trabalhos são claras e objectivas;

Tabela 4: A percepção dos colaboradores em relação á empresa

Questões	Muito pouco	Pouco	Médio	Muito	Bastante	Total
Os funcionários sentem-se seguros em dizer o que pensam?	23,8	26,2	42,9	7,1	0,0	100,0
A empresa é aberta a receber e reconhecer as críticas e contribuições de seus funcionários?	21,4	33,3	40,5	4,8	0,0	100,0
As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objectivas?	11,9	11,9	35,7	31,0	9,5	100,0

Fonte: autora, 2012.

De acordo com o gráfico nº 7, 45% dos colaboradores afirmam que às vezes existem um relacionamento de cooperação entre os departamentos da empresa, 33% afirmam que raramente existe esta cooperação, 17% afirmam que muitas vezes existe relacionamento de cooperação, 3% afirmam que nunca existe relacionamento de cooperação e só 2% afirmam que sempre existe relacionamento de cooperação entre os departamentos da empresa. Perante esta situação, deve-se levar em consideração que sendo a empresa um todo, deveria haver sempre cooperação entre os departamentos a fim de melhorar a comunicação organizacional. Se tratando de uma companhia aérea, essa interdependência torna-se ainda mais evidente como factor de funcionalidade organizacional pois, o produto final é o resultado de um conjunto de serviços em cadeia.

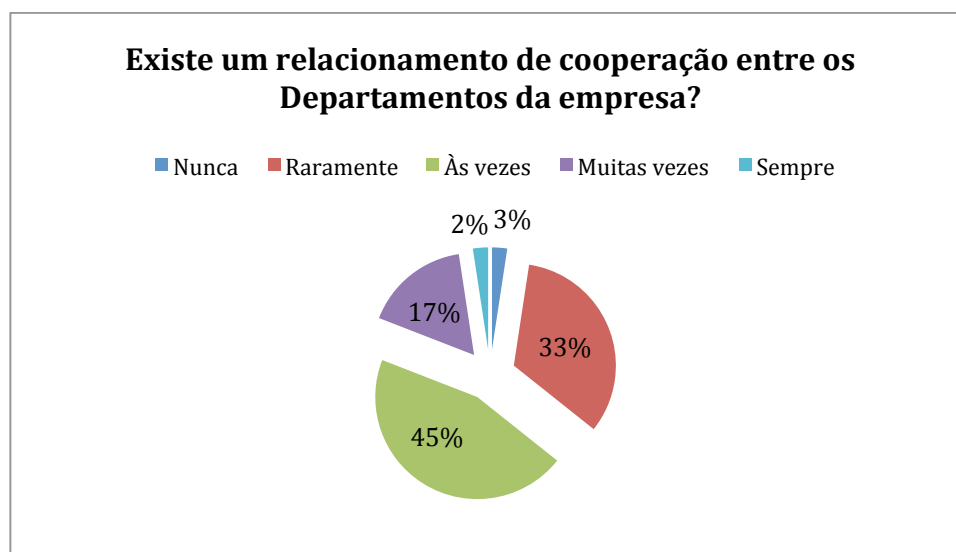


Gráfico 7: Relacionamento de cooperação entre os departamentos
Fonte: autora, 2012.

De acordo com o gráfico nº 8, 52,4% dos colaboradores inquiridos afirmam que o relacionamento entre os colaboradores é bom, embora 38,1% afirmam que é mau e 4,8% afirma que é muito mau e muito bom respectivamente. Diante dessa situação,

deve-se repensar nas estratégias e canais de comunicação, a fim de alcançar o ideal de maior percentagem para o muito bom, dado que com um bom relacionamento, estimula a auto estima, aumenta a produtividade, e maior qualidade de serviço comprometido com os objectivos da empresa, que tem como consequência, a solidez da imagem organizacional.

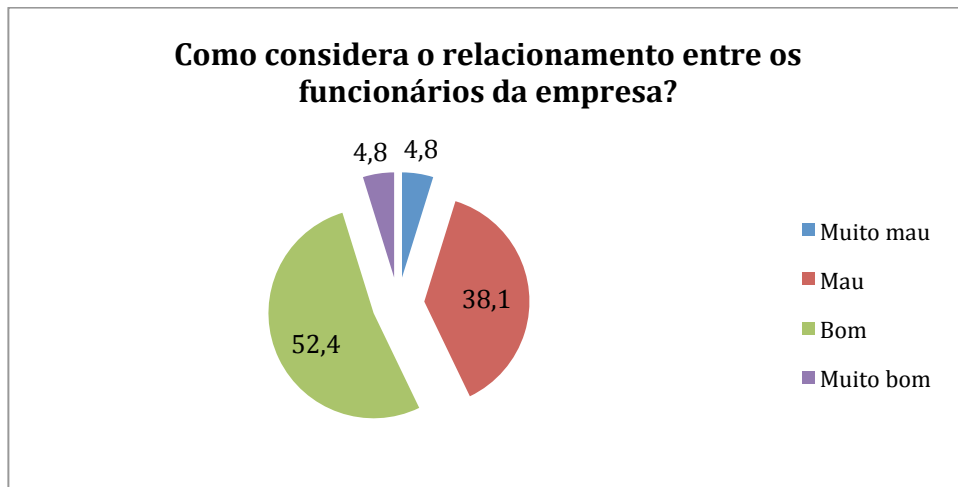


Gráfico 8: Relacionamento entre os Funcionários
Fonte: autora, 2012.

3.4 Grau de motivação dos colaboradores

Segundo este gráfico n.º 9, 31% dos colaboradores trabalham por causa de estabilidade no emprego, 23,8% dos colaboradores trabalham por causa dos benefícios oferecidos pela empresa e pelo trabalho que realizam, 16,7% trabalham por falta de opção de outro emprego e 2,4% trabalham por haver um bom ambiente de trabalho e por terem bom relacionamento com a chefia respectivamente.

Esses dados podem significar que somente 23,8% dos colaboradores inquiridos trabalham por amarem a profissão (o trabalho que realizam), enquanto a maioria (31%) só trabalha por causa da estabilidade no emprego. Trabalho sem motivação tem um impacto negativo no cumprimento dos objectivos da organização.

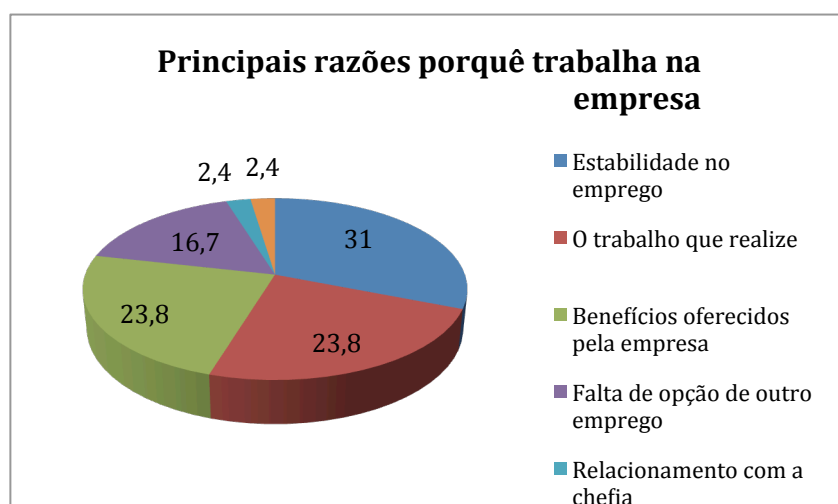


Gráfico 9: principais razões porque trabalham na empresa

Fonte: autora, 2012.

O gráfico n.º 10 representa as percentagens dos três principais factores que geram insatisfação no trabalho para os colaboradores inquiridos. 85,7% dos mesmos apontam como factor principal para a insatisfação, a falta de reconhecimento, seguido de sobrecarga de trabalho com 54,8% e finalmente o mau ambiente de trabalho com 40,5% . Hoje em dia, deve-se ter em consideração o reconhecimento dos esforços e o contributo dos colaboradores por parte da direcção, isso contribui para aumentar a satisfação pessoal e consequentemente a qualidade de prestação de serviço e o alcance dos objectivos organizacionais.

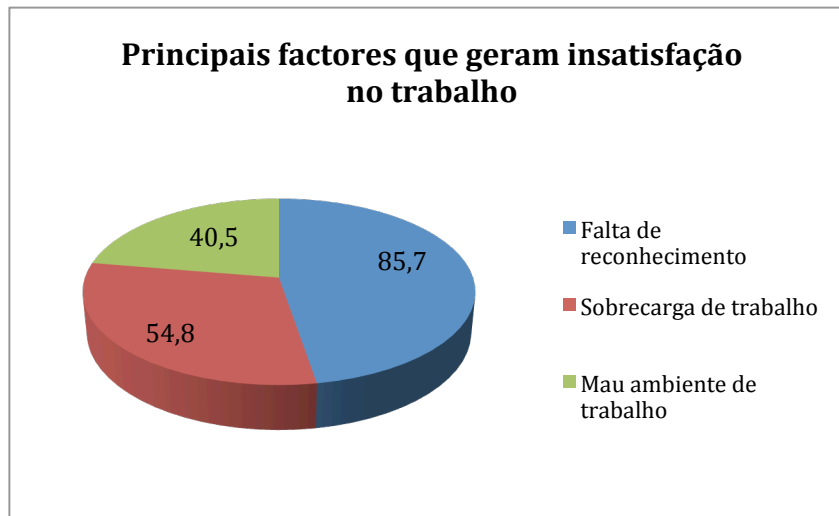


Gráfico 10: Três Principais Factores negativos geram Insatisfação no Trabalho

Fonte: autora, 2012.

Relativamente à avaliação dos inquiridos sobre a valorização e reconhecimento dos colaboradores, nota-se que tendencialmente e na generalidade das situações, raramente ou algumas vezes, a empresa valoriza e reconhece seus colaboradores. Analisando mais pormenorizadamente, as questões levantadas, no inquérito pode-se concluir que a empresa não reconhece os bons funcionários, não valoriza ou raramente valoriza os seus funcionários. Às vezes ou raramente aproveita o potencial profissional dos seus colaboradores, grande parte dos funcionários nem sempre indicaria um amigo para trabalhar na empresa e não percebem os gestores como exemplos ou modelos de referência a serem seguidos.

Tabela 5: Valorização e Reconhecimento dos Colaboradores

Nº	Questões	Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Sempre	Total
	Você se sente valorizado pela empresa?	9,5	31,0	40,5	16,7	2,4	100,0
2	Você considera que o seu potencial de realização profissional tem sido adequadamente	7,1	35,7	35,7	11,9	9,5	100,0

	aproveitado?						
3	A empresa reconhece os bons funcionários?	11,9	57,1	28,6	2,4	0,0	100,0
4	Você indicaria um amigo a trabalhar na sua empresa?	2,4	14,3	40,5	19,0	23,8	100,0
5	Os gestores da empresa dão bons exemplos aos seus funcionários?	16,7	42,9	31,0	9,5	0,0	100,0

Fonte: autora, 2012.

De acordo com a tabela (6), 57,1% dos inquiridos responderam que a empresa possui uma má postura ética (na pessoa dos gestores) para com os seus funcionários, 61,9% consideram que a empresa é um bom lugar para trabalhar e se se adicionar com os 23,8% dos que consideram a empresa um lugar muito bom para trabalhar, dará um resultado que não deixará dúvidas de que apesar da má postura ética da empresa, esta continua a ser um bom lugar para trabalhar, tendo em conta a imagem da empresa, para os seus colaboradores e os outros *stakeholders* da mesma.

Tabela 6: Imagem Ética da Empresa

Nº	Questões	Muito mau	Mau	Bom	Muito bom	Total
1	Você considera que a sua empresa possui uma postura ética com os seus funcionários?	9,5	57,1	33,3	0,0	100,0
2	Considera a empresa um bom lugar para trabalhar?	2,4	11,9	61,9	23,8	100,0

Fonte: autora, 2012.

Esta tabela indica o cruzamento da variável “área de serviço” com a questão sobre “principais factores que geram insatisfação”. Desse cruzamento resultou que na área comercial, o principal factor da insatisfação é a falta de reconhecimento com 7,1%, tal como na área financeira com 9,5%, 21,4% para a área de operações e 23,8% tanto para a área de manutenção como para a de *Handling*. Pode-se concluir que

perante essa questão, nas áreas de manutenção e *Handling* o principal factor de insatisfação é a “falta de reconhecimento” com a maior percentagem em relação às áreas de comercial e financeiro com as menores percentagens.

Para o factor “falta de autonomia”, a maior percentagem vai para área de operações, para o factor “mau ambiente de trabalho”, a maior percentagem vai para a área de *Handling* com 19%, seguido da área de operações com 11,9%, 4,8% para a área de manutenção e 2,4% para a área financeira. Significa que a área de Recursos Humanos teria a tarefa de analisar criteriosamente os benefícios capazes de satisfazer os colaboradores dentro de cada área e reforçar os que até então motivam os colaboradores.

Tabela 7: Cruzamento da variável “área de serviço” e da questão sobre os “três principais factores que geram mais insatisfação no seu trabalho”

Área de serviço	Indique três principais factores que geram mais insatisfação no seu trabalho			Total
	Falta de reconhecimento	Falta de autonomia	Relacionamento com a chefia	
Comercial	7,1%	2,4%	0,0%	9,5%
Financeiro	9,5%	0,0%	0,0%	9,5%
Manutenção	23,8%	0,0%	0,0%	23,8%
Operações	21,4%	7,1%	0,0%	28,6%
Handling	23,8%	0,0%	4,8%	28,6%
Total	85,7%	9,5%	4,8%	100,0%

Tabela – Fonte: autora, 2012.

3.4.1 MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA

A liderança de uma organização também pode ser considerada como um dos factores influenciadores da motivação dos colaboradores. Contudo a eficácia da gestão depende sobremaneira da capacidade de comunicação dos seus gestores. O desenvolvimento da capacidade de comunicação é portanto um imperativo para qualquer gestor. A aprendizagem da comunicação eficaz passa pelo desenvolvimento de alguns atributos como: a empatia, o saber ouvir, a observação, etc. (TEIXEIRA, 2005)

Dentre as quatro questões sobre a percepção dos inquiridos sobre a imagem da chefia, 78,6% dos colaboradores inquiridos responderam que sempre respeitam o seu chefe, enquanto só 2,4% responderam que nunca ou que raramente respeitam a chefia. Isso significa que a chefia já conquistou o respeito dos colaboradores independentemente das causas. Em relação a questão do profissionalismo da chefia, 57,1% responderam que às vezes consideram o chefe como bom profissional e 28,6% e 2,4% responderam que raramente e nunca, respectivamente, consideram a chefia como um bom profissional. 31% dos inquiridos responderam que raramente o chefe é receptivo às sugestões de mudança enquanto que somente 4,8% respondeu que o seu chefe é sempre receptivo as sugestões de mudanças.

Diante dessa situação resta providenciar as condições a fim de mudar a mente da chefia em relação a abertura para as sugestões de mudança dado que nada permanece estático em pleno Séc. XXI diante dos desafios impostos pela globalização. 11,9%, responderam que muitas vezes se sentem respeitado pelo chefe e 2,4% nunca se sentem respeitado pelo chefe. Da leitura, pode-se concluir que os colaboradores inquiridos têm a tendência para sempre respeitar o chefe.

Tabela 8: percepção dos inquiridos sobre a imagem da chefia

Questões	Nunca	Raram ente	Às vezes	Muitas vezes	Sempr e	Total
Você se sente respeitado pelo seu chefe?	2,4	21,4	28,6	11,9	35,7	100,0
Você respeita seu chefe?	2,4	2,4	7,1	9,5	78,6	100,0
O seu chefe é receptivo às sugestões de mudança?	2,4	31,0	40,5	21,4	4,8	100,0
Enquanto profissional como considera o seu chefe?	2,4	28,6	57,1	9,5	2,4	100,0

Fonte: autora, 2012.

CONCLUSÃO

O presente estudo, que ora chega ao fim intitula-se “Comunicação interna como factor de motivação”. Esta pesquisa é um estudo de caso que debruçou na empresa TACV - Cabo Verde Airlines e constitui um dos requisitos parciais para a obtenção do grau de Licenciatura em Relações Públicas e Secretariado Executivo na Escola de Negócios e Governação – Unidade Orgânica de Universidade de Cabo Verde.

É uma pesquisa do tipo exploratória com recurso ao método de estudo de caso. A escolha desse tipo de pesquisa deve-se, particularmente, quando o tema escolhido é pouco explorado no qual permite maior familiaridade com o problema e torna-lo mais claro. A técnica de recolha de dados escolhida foi o inquérito por questionário aplicado a 42 colaboradores representando 10%, do total dos colaboradores inquiridos. A técnica de recolha de dados seleccionada foi o questionário. Optou-se pelo inquérito por questionário porque é um instrumento que permite recolher informações de um elevado número de pessoas ao mesmo tempo e facilita o manuseio e análise de dados.

Na parte da fundamentação teórica, as propostas teóricas de autores como Sílvio Oliveira e Gaudêncio Torquato serviram de base para explicar os conceitos utilizados, como a motivação e a comunicação. Para Torquato (1986), a comunicação interna é um sector planeado, com objectivos bem definidos para viabilizar toda a interacção possível entre a organização e os seus colaboradores, usando ferramentas de comunicação institucional. É uma das estratégias que a organização dispõe através de Recursos Humanos para alcançar os objectivos. Para ele, o quadro funcional deve ser informado das actividades que acontecem e das directrizes que regem o seu local de trabalho a fim de ajudar a “vestir e bem a camisola”. Manter uma boa comunicação interna faz com que os colaboradores se sintam mais integrados no dia-a-dia da organização e consequentemente passará a saber o quanto o seu papel na organização é essencial e como é fundamental o desempenho das suas tarefas com mais eficiência. Actualmente a comunicação é considerada como um dos principais instrumentos que a organização dispõe para fazer face às exigências do mercado, para poder alcançar o sucesso. Nesse caso é imprescindível saber comunicar de uma forma eficiente a fim de alcançar os resultados desejados. Para Sílvio Oliveira (2002), a

motivação é conjunto de motivos que levam o indivíduo a agir de uma determinada forma e ainda afirma que uma das maiores inquietações dos gestores actualmente é saberem como motivar os colaboradores dado que a motivação é diferente de pessoa para pessoa. Diante de uma situação como essa, implica identificar o nível de motivação de cada pessoa e, nada como aproveitar da comunicação como ferramenta imprescindível no processo de motivação. Ela implica no ambiente de trabalho que motiva os colaboradores no processo de trabalho e influi na própria produtividade.

Para este estudo, definiu-se como pergunta de partida “em que medida a comunicação interna nos TACV influencia a motivação dos seus colaboradores?”. A hipótese de trabalho confirmou que a comunicação interna influencia a motivação dos colaboradores. Essa influência se justifica pelo facto de ficar comprovado que apesar dos gestores não possuírem uma boa postura ética para com os seus funcionários, o nível de comunicação é considerado bom tanto a nível geral dos TACV, como entre os colaboradores.

O objectivo geral do trabalho é analisar a relação entre a comunicação interna e a motivação dos colaboradores. Definiu-se três objectivos específicos, 1. Verificar o grau de motivação dos colaboradores; 2. Identificar a influência da comunicação no processo de motivação; e, 3. Perceber a importância da comunicação na elevação do grau de motivação dos colaboradores.

Os resultados desta pesquisa demonstram que a comunicação interna nos TACV, influencia fortemente a motivação dos colaboradores. Após a análise feita pode-se concluir que a avaliação da comunicação nos TACV feita pelos colaboradores é satisfatória, na medida em que consideram que as orientações que recebem sobre os seus trabalhos são claras e objectivas; porém, os colaboradores não se sentem muito à vontade em expressar as suas opiniões; e, por sua vez, a empresa não está muito aberta a receber críticas ou contribuições dos colaboradores.

Existe um bom relacionamento de cooperação entre os departamentos da empresa e, isto é, gratificante tanto para os colaboradores, como para os departamentos em si e conseqüentemente para a solidificação da imagem empresarial.

Em relação aos factores pelos quais os colaboradores trabalham na empresa ficou demonstrada que a maioria trabalha por causa da estabilidade no emprego e somente uma pequena percentagem trabalha por gostar da profissão. Os três factores que mais geram insatisfação no trabalho são: a falta de reconhecimento, a sobrecarga de trabalho e o mau ambiente de trabalho. As áreas mais afectadas são as de manutenção e handling.

Em relação ao grau de motivação dos colaboradores, pode-se dizer que os mesmos se sentem motivados pois recebem orientações claras, o bom ambiente de trabalho e os benefícios que a empresa oferece. De acordo com Herzberg, (Apoud TEIXEIRA, 2005) são esses factores higiénicos ou extrínsecos que determinam a satisfação dos colaboradores numa empresa.

Esta pesquisa foi de grande satisfação e honra, dado que como colaboradora da organização em estudo, permitiu aprofundar os conhecimentos a respeito da mesma, sobretudo da imagem real da organização perante a visão dos seus colaboradores que após as análises, demonstrou ser não muito má como se supõe pelas opiniões correntes. Como aluna de relações públicas, espera-se sempre poder dar contributo estratégico para que o nome, TACV Cabo Verde Airlines, seja o orgulho de todos os seus *stakeholders* e que o seu lema, “O Prazer de Viajar Bem” seja desfrutado por todos!

BIBLIOGRAFIA

CENECO, *Dicionário de Marketing*. Instituto Piaget, Lisboa, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento Organizacional, A Dinâmica do Sucesso das Organizações*, Elsevier, Rio de Janeiro, 2005.

FERREIRA, J. M. C., Neves, José, Caetano, António. *Manual de Psicologia das Organizações*. McGraw-Hill, Lisboa, 2001.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling.(2003). *Planeamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*, Summus editorial, São Paulo

OLIVEIRA, Sílvio Luís. *Sociologia das Organizações*. PioneiraThomson Learnig, São Paulo, 2002 (2ª ed. 1999).

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. *Comunicação Empresarial, Comunicação Institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planeamento e técnicas*, Summus, São Paulo, 1986.

STIVELBERG, Camila. *Comunicação Interna: Gestão e Prevenção de Crises*, 2001, Brasília.

TACV, **Fragata**, 2008, Julho/Dezembro.

TEIXEIRA, Sebastião, *Gestão das Organizações*, McGrawHill, Madrid, 2005.

Sites consultados :

Melo, Vanêssa. A Comunicação Interna e sua Importância nas Organizações.

Recuperado em 02/07/2012, de

<http://www.fag.edu.br/professores/anderson/Assessoria%20Comunicacao%20e%20MK%20T/artigo%2009.pdf>.

Rodrigo, Jonas. Estudo de Caso- Fundamentação Teórica. Recuperado em 01/07/2012, de <http://www.vestcon.com.br/ft/3116.pdf>.

Oliveira, Fernanda *et al.* Comunicação. Recuperado em 01/07/2012, de <http://visaodacomunicacao.blogspot.com/2010/03/evolucao-da-comunicacao-humana-e-dos.html>.

<http://www.mbi.com.br/mbi/biblioteca/tutoriais/estratificacao/> recuperado em 27/09/2012.

Anexo: Questionário

QUESTIONÁRIO

Este questionário é elaborado para a obtenção do grau de licenciatura em Relações Públicas e Secretariado Executivo na ENG (Escola de Negócios e Governança). O mesmo visa analisar a motivação dos trabalhadores dos TACV – Transportes Aéreos de Cabo Verde, em relação a comunicação interna.

Este questionário é de natureza confidencial. O tratamento do mesmo é efectuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o seu anonimato é respeitado.

Nas perguntas que se seguem, preencha com uma cruz (X) a resposta que melhor adequa ao seu caso.

Parte 1 – Identificação

1.1 Sexo: Feminino ☐ 1 Masculino ☐ 2

1.2 Idade _____ anos

1.3 Escolaridade: Ensino Secundário ☐ 1 Ensino Médio ☐ 2 Ensino Superior ☐ 3

1.4 Profissão _____

1.5 Função _____

1.6 Área de Serviço: Comercial ☐1 Financeiro ☐2 Manutenção ☐3 Operações ☐4
Handling ☐5

Parte 2 – Questões

a) Comunicação

1. Como avalia em termos gerais o nível da comunicação nos TACV?

Muito mau ☐1 Mau ☐2 Bom ☐3 Muito bom ☐4

2. Como avalia a comunicação da Direcção da empresa com os seus funcionários?

Muito mau ☐1 Mau ☐2 Bom ☐3 Muito bom ☐4

3. Os funcionários conhecem bem os objectivos da empresa?

Muito pouco ☐ Pouco ☐ Médio ☐ Muito ☐ Bastante ☐

4. Os funcionários sentem-se seguros em dizer o que pensam?

Muito pouco ☐ Pouco ☐ Médio ☐ Muito ☐ Bastante ☐

5. A empresa é aberta a receber e reconhecer as críticas e contribuições de seus funcionários?

Muito pouco ☐ Pouco ☐ Médio ☐ Muito ☐ Bastante ☐

6. As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objectivas?

Muito pouco ☐ Pouco ☐ Médio ☐ Muito ☐ Bastante ☐

7. Indique os meios utilizados na comunicação por ordem de importância (1 a 8, 1 – mais utilizado e 8 – menos utilizado)

☐1 Circulares ☐2 Relatórios ☐3 Reuniões ☐4 Briefings ☐5 Emails ☐6 Telefone
☐7 Encontros ☐8 Conversas informais

b) Relacionamentos

i. Relacionamento com a Chefia

8. Você se sente respeitado pelo seu chefe?

Nunca ☐1 Raramente ☐2 As vezes ☐3 Muitas vezes ☐4 Sempre ☐5

9. Você respeita seu chefe?

Nunca ☐1 Raramente ☐2 às vezes ☐3 Muitas vezes ☐4 Sempre ☐5

10. Enquanto profissional como considera o seu chefe?

Muito mau ☐1 Mau ☐2 Bom ☐3 Muito bom ☐4

11. O seu chefe é receptivo às sugestões de mudança?

Nunca ☐1 Raramente ☐2 As vezes ☐3 Muitas vezes ☐4 Sempre ☐5

ii. Relacionamento Interpessoal

12. Existe um relacionamento de cooperação entre os Departamentos da empresa?

Nunca ☐1 Raramente ☐2 As vezes ☐3 Muitas vezes ☐4 Sempre ☐5

13. Como considera o relacionamento entre os funcionários da empresa?

Muito mau ☐1 Mau ☐2 Bom ☐3 Muito bom ☐4

iii. Valorização Profissional

14. Você se sente valorizado pela empresa?

Nunca ☐1 Raramente ☐2 às vezes ☐3 Muitas vezes ☐4 Sempre ☐5

15. Você considera que o seu potencial de realização profissional tem sido adequadamente aproveitado?

Nunca ☐1 Raramente ☐2 As vezes ☐3 Muitas vezes ☐4 Sempre ☐5

16. A empresa reconhece os bons funcionários?

Nunca ☐1 Raramente ☐2 As vezes ☐3 Muitas vezes ☐4 Sempre ☐5

iv. Imagem da empresa

17. Considera a empresa um bom lugar para trabalhar?

Muito mau ☐1 Mau ☐2 Bom ☐3 Muito bom ☐4

18. Você indicaria um amigo a trabalhar na sua empresa?

Nunca ☐1 Raramente ☐2 As vezes ☐3 Muitas vezes ☐4 Sempre ☐5

19. Você considera que a sua empresa possui uma postura ética com os seus funcionários?

Muito mau ☐1 Mau ☐2 Bom ☐3 Muito bom ☐

20. Os gestores da empresa dão bons exemplos aos seus funcionários?

Nunca ☐1 Raramente ☐2 às vezes ☐3 Muitas vezes ☐4 Sempre ☐5

v. Factores Motivacionais/Desmotivacionais

21. Indique três principais factores que geram mais insatisfação no seu trabalho

☐1 Falta de reconhecimento ☐2 Falta autonomia ☐3 Relacionamento com a chefia ☐4 Mau ambiente de trabalho ☐5 Sobrecarga de trabalho

22. Indique as duas principais razões pelas quais você trabalha na empresa.

Coloque número 1 na principal e número 2 na segunda mais importante.

☐1 Benefícios oferecidos pela empresa ☐2 Estabilidade no emprego ☐3
Relacionamento com a chefia ☐4 O trabalho que realizo ☐5 Falta de opção de
outro emprego ☐6 Ambiente de trabalho

Obrigada pela sua Colaboração!